

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PAVEL CAMFRLA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Camfrla Pavel, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

MRKVIČKA, J., KOLÁŘ, P. Finanční analýza. 2. přeprac. vydání. Praha : ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 296 s, ISBN 80-247-1667-4.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku. 2.vyd. Praha : Ekopress, 2001. 318 s. ISBN 80-86119-21-1.

VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přeprac. vydání. Praha : Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 10.05.2011

Abstrakt

Tato diplomová práce je zpracována za účelem vytvoření podnikatelského záměru. Posuzuji v této práci možnosti budoucího rozvoje společnosti CAMFI s.r.o. v návaznosti na její současnou situaci. Výsledky této práce budou sloužit jako podkladová dokumentace pro rozhodování managementu společnosti o budoucím vývoji.

Abstract

The thesis is elaborated in order to create a business plan. According to the current situation of the company CAMFI L.t.d., I analyze and judge the options for its future development. The results of my analysis in the thesis will be instrumental towards the supporting documentation for company's management decisions on its future developments.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, investice, úvěr, analýza, cash flow, pohledávky.

Keywords

Business Plan, Investment, Credit, Analysis, Cash flow, Receivables.

Bibliografická citace

CAMFRLA, P. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 102 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

Podpis

Poděkování

Chtěl bych velmi poděkovat svému vedoucímu práce panu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D., který mi poskytl neocenitelnou pomoc při přípravě celé této diplomové práce. Dále bych chtěl tímto poděkovat zaměstnancům společnosti CAMFI s.r.o. za ochotu při zajišťování všech potřebných dokumentů nezbytných pro vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
1.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	13
1.1.1 <i>Obecné údaje</i>	13
1.1.2 <i>Představení společnosti</i>	13
1.2 CÍLE PRÁCE	16
1.3 VLIV PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU NA EKONOMICKY PROPOJENÉ SUBJEKTY	17
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	18
2.1 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	18
2.2 ZÁKLADNÍ ČÁSTI PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	18
2.2.1 <i>Realizační resumé</i>	18
2.2.2 <i>Charakteristiku firmy a jejích cílů</i>	19
2.2.3 <i>Organizaci řízení a manažerský tým</i>	20
2.2.4 <i>Přehled základních výsledků a závěrů technickoekonomické studie</i>	21
2.2.5 <i>Shrnutí a závěry</i>	23
2.2.6 <i>Přílohy</i>	24
2.3 POŽADAVKY PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	24
2.4 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	25
2.4.1 <i>Analýza SLEPT</i>	26
2.4.2 <i>Analýza SWOT</i>	27
2.5 FINANČNÍ ANALÝZA A HODNOCENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	28
2.5.1 <i>Rentabilita kapitálu</i>	29
2.5.2 <i>Doba návratnosti</i>	30
2.5.3 <i>Čistá současná hodnota</i>	31
2.5.4 <i>Index rentability</i>	31
2.5.5 <i>Vnitřní výnosové procento</i>	32
2.6 ANALÝZA RIZIK.....	33
2.6.1 <i>Podnikatelské riziko a jeho druhy</i>	33
2.6.2 <i>Postoje k riziku</i>	35
2.6.3 <i>Ochrana proti rizikům</i>	35
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	37
3.1 ANALÝZA SLEPT	37
3.1.1 <i>Sociální pohled</i>	37
3.1.2 <i>Legislativní pohled</i>	40
3.1.3 <i>Ekonomický pohled</i>	41

3.1.4	<i>Politický pohled</i>	43
3.1.5	<i>Technologický pohled</i>	43
3.2	ANALÝZA SWOT	44
3.2.1	<i>Silné stránky</i>	44
3.2.2	<i>Slabé stránky</i>	45
3.2.3	<i>Příležitosti</i>	45
3.2.4	<i>Hrozby</i>	46
3.3	FINANČNÍ ANALÝZA	47
3.3.1	<i>Horizontální analýza – Rozvaha</i>	47
3.3.2	<i>Vertikální analýza – Rozvaha</i>	48
3.3.3	<i>Horizontální analýza – Výkaz zisku a ztráty</i>	49
3.3.4	<i>Ukazatelé aktivity</i>	49
3.3.5	<i>Rozdílové ukazatele</i>	51
3.3.6	<i>Ukazatelé likvidity</i>	52
3.3.7	<i>Ukazatelé zadluženosti</i>	53
3.3.8	<i>Ukazatelé rentability</i>	55
3.3.9	<i>Soustavy ukazatelů</i>	56
3.4	DŮVODY KRIZE SPOLEČNOSTI	57
3.4.1	<i>Situace společnosti do spoluúčasti v developerském projektu</i>	57
3.4.2	<i>Dopady účasti společnosti v developerském projektu</i>	58
3.4.3	<i>Úpadková situace společnosti v druhé polovině roku 2010</i>	59
4	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	61
4.1	NAVÝŠENÍ ZÁKLADNÍHO KAPITÁLU SPOLEČNOSTI.....	62
4.1.1	<i>Varianta 1</i>	65
4.1.2	<i>Varianta 2</i>	67
4.1.3	<i>Varianta 3</i>	70
4.2	VYHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH VARIANT	73
4.2.1	<i>Doba návratnosti</i>	74
4.2.2	<i>Čistá současná hodnota</i>	74
4.2.3	<i>Index ziskovosti</i>	75
4.2.4	<i>Vnitřní výnosové procento</i>	75
4.3	VÝBĚR NEJVHODNĚJŠÍ VARIANTY	75
4.4	HODNOCENÍ RIZIK	76
4.4.1	<i>Identifikace možných rizik</i>	77
4.5	HARMONOGRAM	81
4.6	MOŽNÝ NEÚSPĚCH (LIKVIDACE)	82
ZÁVĚR	83

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
SEZNAM TABULEK.....	88
SEZNAM GRAFŮ	88
SEZNAM OBRÁZKŮ	89
SEZNAM ROVNIC	89
SEZNAM PŘÍLOH.....	89

Úvod

Ze zkušeností mnoha podnikatelských subjektů vyplývá skutečnost, že manažeři zejména malých firem nepracují při zajištění své činnosti koncepčně, ale velmi často spoléhají na systém řešení denních situací, převážně však řešení denních problémů.

Podle mého názoru má na tomto velký podíl podcenění důležitosti přípravy podnikatelského záměru. Zejména v dnešních podmínkách tržní ekonomiky je absence podnikatelského záměru velmi citelná zejména při řešení krizových situací se zajištěním prosperity a úspěšného rozvoje společnosti.

Podnikatelské záměry napomáhají managementu společnosti (obecně podnikání), nejen při plánování budoucího rozvoje a řešení každodenního chodu společnosti, ale jsou taktéž velmi významným nástrojem pro určování strategie podniku, neboť dobře vypracovaný podnikatelský záměr slouží jako důležitý podkladový materiál pro rozvoj společnosti ve vztahu k zajištění finančních prostředků nebo přesvědčení partnerů o výhodnosti spolupráce na navrženém projektu.

Jako téma pro tuto diplomovou práci jsem si vybral přípravu podnikatelského záměru pro společnost CAMFI s.r.o., která se díky ekonomické propojenosti s dalšími dvěma developerskými společnostmi dostala do špatné hospodářské situace a skutečně jen dobře připravený podnikatelský záměr může napomoci situaci vyřešit nebo minimalizovat vzniklé škody.

1 Vymezení problému a cíle práce

1.1 Základní informace o společnosti

1.1.1 Obecné údaje



Obrázek 1 - Logo společnosti

Název společnosti:	CAMFI s.r.o.
Sídlo společnosti:	Vigantice 103, PSČ 756 61
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	26853353
Předmět činnosti:	Hostinská činnost, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
Datum vzniku společnosti:	31. ledna 2005

1.1.2 Představení společnosti

Společnost CAMFI s.r.o. zahájila svoji činnost v lednu 2005 jako právní nástupce podnikatelských aktivit osoby samostatně výdělečně činné (Jaroslav Camfrla), zabývající se poradenstvím v oblasti managementu společností se zahraniční účastí podnikajících v České republice. Tyto společnosti přinášejí do české podnikatelské sféry významný investiční potenciál, který vytváří pracovní možnosti pro široké vrstvy nejen obyvatel ale i dodavatelských firem, včetně rozvoje doprovodných služeb v daných regionech. Následně se pak stávají významným spoluvůrcem hospodářského výsledku celé podnikatelské struktury České republiky. Takovéto společnosti velmi často využívají investičních pobídek, které mají svůj původ v platné legislativě a požadovaných cílů dosáhnou nejen vytvořením nových podnikatelských areálů, ale

taktéž splněním mnoha dalších návazných podmínek, které přímo nesouvisí s jejich hlavní podnikatelskou činností. Management těchto zahraničních společností proto využívá zkušeností místních českých firem, které jim napomáhají realizovat všechny oblasti jejich podnikatelského záměru. Z tohoto důvodu se na dobu realizace podnikatelského záměru stávají poradenské společnosti nedílným partnerem v celém projektu. Tyto poradenské společnosti uplatňují své zkušenosti z výstavby a zprovoznování nových podnikatelských areálů, zejména pak znalost české legislativy a její aplikaci na vytvoření úplně nové struktury související s chodem nového podnikatelského areálu. Poradenské společnosti pracují ve prospěch investora na bázi udělených plných mocí, zastupují jej ve správních řízeních, při jednáních s místními společnostmi a organizacemi a vystupují jako plnohodnotný zástupce společnosti až do období, kdy se svých činností s plnou odpovědností ujme nově vytvořený management v novém podnikatelském areálu. Tento způsob činností a spolupráce se zahraničními investory je nazýván „Total Project Management“ a zjednodušeně se o takovýchto společnostech hovoří, že se zabývají řízením realizace projektů. Společnost CAMFI s.r.o. tedy od svého založení patřila mezi ty společnosti, které výše uvedené činnosti zajišťovali při realizaci velkých projektů, zejména se zahraniční účastí.

V této oblasti byli největšími klienty následující subjekty:

- LG PHILIPS – Využívala služeb poradenství zahraničního vrcholového managementu v letech 2000 až 2002 při výstavbě a zahájení provozu nového výrobního závodu na výrobu televizních obrazovek v městě Hranice (na Moravě).
- Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech (TPCA) – Využívala služeb řízení celého projektu výstavby a zahájení provozu nového montážního závodu automobilů v Kolíně. Od roku 2002 pan Jaroslav Camfrla vystupoval jako Generální koordinátor projektu výstavby TPCA a s ohledem na zvýšení požadavků pro zajišťování činností byli zaměstnání od roku 2004 další zaměstnanci pro pokrývání všech požadovaných služeb japonských a francouzských zahraničních partnerů. Automobilka TPCA nebyla jediným investorem v nově vytvořené průmyslové zóně Kolín – Ovčáry, ale postupně ji následovali další japonské a francouzské dodavatelské a partnerské společnosti

(GEFCO, NYK Logistics, Peguform, Toyota Tsusho), které taktéž potřebovali pomoc v řízení jejich projektů (realizaci podnikatelských záměrů). Z toho důvodu došlo k navýšení počtu manažerů zajišťujících řízení těchto projektů a došlo ke změně formy podnikání z OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná) na společnost s ručením omezeným – 31. Ledna 2005 byla založena společnost CAMFI s.r.o. Tato nově utvořená společnost pokračovala v činnosti Generálního koordinátora projektu TPCA až do úplného náběhu výroby v nově vybudovaném automobilovém závodě TPCA a to do konce roku 2005.

- PROFID s.r.o. – Společnost CAMFI s.r.o. a společnost PRODECOM s.r.o. založily 28. dubna 2005 developerskou společnost, kde společnost CAMFI s.r.o. vlastnila 70% podíl společnosti a společnost PRODECOM s.r.o. 30%. Tato developerská společnost si vytyčila za cíl zvýšení nabídky souvisejících služeb v Kolínském regionu, zejména pro investory z Průmyslové zóny Kolín – Ovčáry. Jejím záměrem bylo zvýšení nabídky bytů do osobního vlastnictví pro zaměstnance nejen nově vzniklých podnikatelských areálů, ale také zvýšení nabídky nových bytů v Kolínském regionu, kde jich v tu dobu byl výrazný nedostatek. Taktéž společnost PROFID s.r.o. připravila záměr pro výstavbu areálu služeb nevýrobní povahy přímo v průmyslové zóně, zaměřený v první fázi na zlepšení nabídky služeb pro dopravce, kteří jsou významnými partnery podnikatelských subjektů v Průmyslové zóně Kolín - Ovčáry. Výhodou této developerské společnosti měla být skutečnost, že využije služeb dceřiných společnosti CAMFI s.r.o. a PRODECOM s.r.o. (PRODECOM s.r.o. byla v tu dobu společnost nabízející inženýring pro stavební činnosti). Takto obsluhovaná společnost PROFID s.r.o. v daném období byla schopna provést realizaci jakéhokoliv podnikatelského záměru, vyjma dodávky stavebních činností (ty však byla schopna dodat subdodavatelsky v potřebném rozsahu).
- Průmyslová zóna Nošovice – Na začátku roku 2006 byly zahájeny rozhovory na vládní úrovni mezi Českou republikou a automobilkou Hyundai Motor Corporation o výstavbě nového automobilového závodu v Nošovicích. Společnost CAMFI s.r.o. byla v tu dobu v kontaktu se zástupci zahraničního investora, avšak byla oslovena zástupci Českého státu (vedením Moravskoslezského kraje a agentury CzechInvest), aby se zúčastnili veřejné

soutěže na Ředitele výstavby Průmyslové zóny Nošovice. S ohledem na své zkušenosti a možný budoucí rozvoj bylo založeno sdružení „PROFID PZN“, kde byl vedoucím členem sdružení PROFID s.r.o. S ohledem na strukturu činností PROFID s.r.o. však dodavatelsky zajišťoval řízení celého projektu další člen sdružení a to společnost CAMFI s.r.o. Při hodnocení nabídek bylo v případě PROFID PZN brán zřetel na reference společnosti CAMFI s.r.o. z předchozích zahraničních projektů. Účast týmu manažerů na řízení tohoto projektu je datován až do března roku 2010.

1.2 Cíle práce

V této diplomové práci chci provést důkladnou analýzu kritické situace společnosti CAMFI s.r.o. a připravit varianty řešení, které by umožnily situaci společnosti CAMFI s.r.o. vyřešit, anebo minimalizovat vznikající škody. V tomto období je však pozice společnosti velmi složitá, protože se díky svému ekonomickému propojení s developerskou společností PROFID s.r.o. dostala na rozhraní úpadku společnosti a navíc je téměř nemožné v dnešních podmínkách přetrvávající hospodářské krize získat jakoukoliv zakázku od třetích subjektů, která by vylepšila v současnosti téměř nulovou hospodářskou aktivitu společnosti a napomohla k zajištění minimálních potřeb pro chod společnosti.

Z výše uvedených důvodů bude velmi důležitá detailní analýza aktuálního stavu společnosti a vypracování podnikatelského záměru, který by pomohl společnosti CAMFI s.r.o. vyjít z úpadkové situace.

Zpracování takového podnikatelského záměru pro zadluženou společnost jakou společnost CAMFI s.r.o. v dnešních podmínkách mi, nedává však příliš mnoho prostoru. Přesto se v této práci pokusím zpracovat reálný plán, který může za určitých podmínek a úzké aktivní spolupráce věřitelů napomoci k oživení činnosti společnosti CAMFI s.r.o.

1.3 Vliv podnikatelského záměru na ekonomicky propojené subjekty

Z výše uvedeného je zřejmé, že společnost CAMFI s.r.o. od zahájení své činnosti pracovala převážně pro významné zahraniční investory na základě dohod zakotvených v mandátních smlouvách. V průběhu realizace jednotlivých projektů došlo k rozhodnutí, že společnost CAMFI s.r.o. bude významným podílníkem na vlastních developerských projektech dceřiné společnosti PROFID s.r.o. Od druhé poloviny roku 2008 se snižoval objem prací zajišťovaných pro třetí strany na základě mandátních smluv a narůstal objem prací pro zajištění činností souvisejících s developerskými projekty PROFID s.r.o. Od začátku roku 2009 se zajišťování činností pro vlastní developerské projekty stalo jedinou aktivitou společnosti CAMFI s.r.o. Provádění řídicí činnosti developerské společnosti manažery společnosti CAMFI s.r.o. bylo taktéž zakotveno v mandátních smlouvách, avšak s ohledem na ekonomiku developerských projektů byla dohodnuta úhrada plateb za poskytované služby až z tržeb po ukončení realizace developerského projektu. Tím však došlo k významnému ekonomickému propojení společnosti CAMFI s.r.o. s developerskou společností PROFID s.r.o. Podle plánu měly plynout příjmy z tržeb developerských projektu společnosti PROFID s.r.o. ve prospěch společnosti CAMFI s.r.o. postupně od druhé poloviny roku 2008. Realizovaný projekt developerské společnosti PROFID s.r.o. byl však opožděn, jeho rozsah byl výrazně zúžen a očekávané příjmy pro společnost CAMFI s.r.o. nebyly realizovány. V rozhodném období, a to v druhé polovině roku 2008 a roku 2009, byla společnost CAMFI s.r.o. závislá pouze na úspěšnosti realizace developerského projektu dceřiné společnosti. V tomtéž období se téměř eliminovaly možnosti účasti společnosti CAMFI s.r.o. na řízení projektů třetích stran s ohledem na prohlubující se celosvětovou hospodářskou krizi s dopadem do množství realizovaných projektů v České republice.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Podnikatelský záměr

Každý člověk si již od mládí v duchu tajně přeje být úspěšný, bohatý či slavný. Představa seberealizace a prosperity vede každého člověka k jeho vysněným cílům. Avšak každý ví, že v současnosti ani v minulosti nikdo zadarmo nezískal nic. Člověk, který chce být úspěšný a který chce dosáhnout na své toužené cíle, nemůže jen bezmyšlenkovitě čekat, až mu něco samo spadne z nebe přímo do náručí, ale musí jít svým cílům naproti. V době, kdy se však skoro každý snaží přijít s něčím novým neotřelým a žádaným, je však obtížné prorazit. Říká se, že pokud člověk přijde na něco podle něj nového, většinou to před ním už někdo dávno vymyslel. Je proto důležité si uvědomit, že člověk musí nejprve důkladně prozkoumat situaci, která se jeho myšlenky týká, a následně ji vhodně umět prodat. Nástrojem k tomuto slouží právě podnikatelský záměr.

Je důležité vědět, že podnikatelský záměr není jen nějaká idea, ale kompletní a propracovaný plán na její úspěšné uskutečnění. Právě na počátku všech důležitých činností by se měl vždy nacházet právě podnikatelský záměr. Dobře zpracovaný podnikatelský záměr pak může sloužit k úspěšnému získání finančních prostředků potřebných pro uskutečnění vytyčených cílů. S dobře zpracovaným podnikatelským záměrem je mnohem snazší získat například dobrý úvěr v bance nebo zajistit financování jinými investory. Často se o úspěchu rozhoduje na počátku právě na základě kvality zpracovaného podnikatelského záměru.

2.2 Základní části podnikatelského záměru

2.2.1 Realizační resumé

Jedná se o souhrn všech podstatných informací podnikatelského záměru, který je určený převážně pro potencionální investory, kteří si z této části zjistí právě ty nejpodstatnější a nejdůležitější informace shrnuté z celého záměru.

Součástí realizačního resumé by mělo být:

- **Identifikace subjektu** jako je jeho název, adresa a důležité kontakty.
- **Charakteristika představovaného produktu nebo služby**, které jsou náplní projektu, jejich specifických vlastností a předností vzhledem ke konkurenci.
- **Popis trhů**, na kterých se chce firma uplatnit, a **distribučních cest**, kterých hodlá využít k dosažení těchto trhů.
- **Strategické zaměření firmy na období příštích 3 až 5 let**, včetně jejích dlouhodobých cílů, způsobů dosažení těchto cílů i uvedení fáze podnikatelské činnosti, ve které se firma nachází.
- **Zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy** ve vztahu k danému projektu.
- **Finanční aspekty** zahrnující odkazy zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu. (1)

Tento stručný souhrn je sice první částí podnikatelského záměru, měl by se však zpracovat až v samém závěru. Vzhledem k tomu, že s ním přichází případný poskytovatel kapitálu nejdříve do styku, měl by tento souhrn nastítnit základní charakteristiky firmy i projektu ve stručné a přesvědčivé formě, a to v maximálním rozsahu 2 – 3 strojových stráněk. (1)

2.2.2 Charakteristiku firmy a jejích cílů

V této části by mělo být obsaženo vše potřebné k zohlednění minulosti firmy, její současné působení a zároveň i její předpokládanou situaci v budoucnosti z hlediska základních strategických cílů.

Součástí této části podnikatelského záměru by měla být:

- **Historie firmy**, zachycující její činnost od založení (s uvedením motivu tohoto založení), výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy, vývoj finanční situace firmy v minulosti i současnosti a způsob jejího financování.
- **Důležité charakteristiky produktů (služeb)**, které jsou náplní projektu. Přitom je třeba specifikovat jejich současnou fázi (výzkum a vývoj či již uvedení na trh) a dobu životnosti, kdo je či bude jejich uživatelem a jaké výhody mu budou z

uplatnění těchto produktů či služeb vznikat, jaké klíčové faktory rozhodují o jejich úspěchu, jaké jsou jejich jedinečné rysy, které rozhodují o konkurenční pozici a srovnání těchto rysů s konkurencí, jaké jsou způsoby ochrany produktů či služeb (vlastnictví patentů aj.), jaké nové produkty (služby) připravuje konkurence, jedinečné rysy strategie výroby, distribuce a marketingu.

- **Sledované cíle**, zahrnující jednak základní strategické cíle, kterých se firma snaží realizací daného projektu dosáhnout, jednak specifické cíle jednotlivých oblastí firmy, ke kterým patří uspokojení poptávky a postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu a technologie, kvalita produkce, efektivnost a finanční stabilita, sociální oblast, rozvoj organizace a řízení, ochrana životního prostředí, prestiž a společenské postavení firmy. Stanovené cíle by měly být reálné, však současně dostatečně motivující a vyjádřené v konkrétní formě. Pokud je to možné, doporučuje se jejich kvantifikace s tím, že by se měly vztahovat k období příštích dvou až pěti let. (1)

2.2.3 Organizaci řízení a manažerský tým

Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat:

- **Organizační schéma** s jasným vymezením pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů.
- **Charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků** z hlediska jejich rolí, věku, zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosů pro firmu (podstatné je dokázat, že firma disponuje vyváženým manažerským týmem dostatečnými kompetencemi v oblasti finanční, marketingové, technické aj.).
- **Politiku odměňování** těchto pracovníků včetně uvedení platové úrovně, způsob hodnocení zainteresovanosti na výkonnosti firmy (především na dlouhodobých hospodářských výsledcích, např. získáním akcií firmy aj.).
- **Vymezení dlouhodobých záměrů a cílů** klíčových manažerů včetně jejich vztahu k vlastnictví firmy.
- **Stanovení klíčových řídicích pozic**, které musejí být obsazeny v příštích dvou až třech letech se specifikací požadovaných dovedností a zkušeností (tím firma

demonstruje schopnost plánovat rozvoj podnikatelské činnosti a získat potřebné pracovníky).

- **Základní přístup k řízení firmy** (centralizace, resp. decentralizace), informační systém pro řízení a jeho budoucí vývoj aj. (1)

Kvalita řízení je jedním z nejdůležitějších faktorů, které poskytovatelé kapitálu zvažují, a často je jedním z prvních aspektů, které posuzují. (Někdy se tento faktor za zcela nejvýznamnější, neboť většina investorů preferuje průměrný, resp. horší produkt zajišťovaný prvotřídním manažerským týmem před prvotřídní produkt s průměrným manažerským týmem.) Důležité je proto demonstrovat kvalitu, profesionální dovednosti, kompetenci a angažovanost manažerského týmu k danému projektu, které jsou základním předpokladem jeho úspěšné realizace. (1)

2.2.4 Přehled základních výsledků a závěrů technickoekonomické studie

V této části podnikatelského záměru jsou shrnuty základní výsledky a závěry technickoekonomické studie, týkající se:

- Výrobního programu, resp. poskytovaných služeb, tvořících náplň projektu.
- Analýzy trhu a tržní konkurence.
- Marketingové strategie.
- Velikosti výrobní jednotky, technologie, výrobního zařízení a základních materiálů.
- Umístění výrobní jednotky.
- Pracovních sil.
- Finančně-ekonomických analýz a finančních záměrů.
- Analýzy rizika projektu. (1)

Oddíl věnovaný výsledkům finančně-ekonomických analýz a finančním záměrům by měl poskytnout přehledné informace týkající se nejen finančně-ekonomické stránky daného projektu, ale celé firmy (v případě, že projekt realizuje nově vznikající firma, lze projekt ztotožnit s firmou). Pokud jde o daný projekt, je třeba uvést na tomto místě

podnikatelského záměru jednak přehled hodnot kritérií pro posouzení ekonomické výhodnosti projektu, jako jsou rentabilita, doba úhrady, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a index rentability, jednak výsledky posouzení komerční životaschopnosti (finanční stability projektu), které představují pro poskytovatele kapitálu klíčové informace. (1)

Pokud realizuje projekt již existující firma, je třeba integrovat projekt s ostatními aktivitami firmy a kromě výše uvedených aspektů týkajících se pouze daného projektu bude součástí podnikatelského záměru prezentace výsledků hospodaření firmy jako celku. Půjde zde o přehledné informace týkající se:

- Výkonnosti firmy v minulém období i současnosti pomocí soustavy základních poměrových ukazatelů včetně jejich srovnání s konkurencí a průměry odvětví či oboru, kam firma patří.
- Základních závěrů plynoucích z výkazů zisků a ztrát, rozvahy a peněžních toků firmy; důležité je zde specifikovat předpoklady, ze kterých údaje těchto výkazů vycházejí (např. vývoj inflace a devizových kurzů, úroveň a časový průběh poptávky, výše prodejních cen výrobků a nákupních cen surovin, materiálů a energií, časový interval od zahájení výzkumu a vývoje až k prvním inkasům z prodeje výrobků aj.); vlastní plánové výkazy zisků a ztrát, rozvahy a peněžní toky, zpracované pro několik následujících let, je vhodné uvést v příloze.
- Specifikace potřebných finančních prostředků, způsobů jejich využití (pořízení dlouhodobého majetku, zvýšení oběžných aktiv, výzkum a vývoj, marketing aj.) a způsobu splácení úvěrů.
- Zadlužení firmy v rozdělení na krátkodobé a dlouhodobé závazky.
- Specifikace pohledávek s uvedením podílů pohledávek, které nelze inkasovat a podílů dubiózních¹ pohledávek.
- Způsobů sledování a kontroly finančních prostředků. (1)

Výše uvedené informace převážně číselné povahy představují základní informace pro hodnocení investiční příležitosti ze strany potenciálního investora (poskytovatele kapitálu). S finančně-ekonomickou stránkou projektu, resp. firmy, úzce souvisí i otázka

¹ Jde o pochybnou pohledávku, u které není jisté, zda bude uhrazena.

vlastnictví. Proto je třeba (a to v tomto oddíle podnikatelského záměru, resp. v samostatném oddíle věnovaném vlastnictví) charakterizovat zvolenou právní formu podnikatelské činnosti, objem a formu kapitálu, který se do firmy vnáší (např. vlastní vklady zakladatelů, půjčky a úvěry – při zakládání nové firmy je důležité demonstrovat, že zakladatelé vnášejí do firmy vlastní kapitál, a jsou proto silně zainteresováni na její dlouhodobé podnikatelské prosperitě). V případě akciové společnosti je zde vhodné uvést seznam akcionářů (jednotlivců i společností) a jejich podíly na celkovém objemu akcií (včetně podílu akcií ve vlastnictví zaměstnanců a vedoucích pracovníků), při emisi akcií je třeba uvést jejich počet, cenu a očekávanou dividendu. (1)

Závěrečný oddíl této části podnikatelského záměru, týkající se rizikové stránky projektu by měl charakterizovat základní výsledky analýzy rizika tohoto projektu, a to především klíčové faktory rizika, jejich potenciální dopady na firmu, přijatá opatření na snížení podnikatelského rizika včetně plánu korekčních opatření, umožňujících pružnou a nákladově efektivní reakci firmy na možný výskyt rizikových faktorů. (1)

2.2.5 Shrnutí a závěry

Tato závěrečná část podnikatelského záměru by měla obsahovat jednak shrnutí základních aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto záměru, jednak časový plán realizace projektu.

Ve shrnutí by se měla pozornost zaměřit především na:

- Celkové strategické zaměření projektu s uvedením koordinace všech jeho aspektů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy.
- Zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu se zvláštní pozorností na přínos manažerského týmu k tomuto úspěchu.
- Uvedení jedinečných rysů firmy.
- Stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu.
- Procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejích zakladatelů. (1)

Z časového záměru realizace projektu by měl poskytovatel kapitálu získat především informace o době výstavby, době zahájení podnikatelské činnosti a o termínech, kdy bude třeba vynaložit finanční prostředky. (1)

2.2.6 Přílohy

V přílohách podnikatelského záměru je možné uvést např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, resp. výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhu, výsledky propagačních akcí, technologické schémata výroby, výkaz zisků a ztrát, rozvahu a peněžní toky, výsledky analýzy citlivosti projektu, propočty kritických bodů, reference významných osobností aj. (1)

2.3 Požadavky podnikatelského záměru

Zpracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat určité požadavky, a to:

- **Být stručný a přehledný** (jeho délka by neměla přesahovat padesát strojových stránek).
- **Být jednoduchý** a nezacházet do technických a technologických detailů (tj. má být srozumitelný pro bankéře a investory, což jsou zpravidla osoby bez hlubších technických základů).
- **Demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka** (investoři oceňují tržně orientovanou podnikatelskou činnost).
- **Orientovat se na budoucnost**, tj. ne nato, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, zpracování prognóz a jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo.
- **Být co nejvěrohodnější a realistický** (např. otevřené ohodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského záměru).
- **Nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu**, neboť to snižuje jeho důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu.
- **Nebýt však ani příliš pesimistický**, neboť při podceňování může být daný projekt pro investora málo atraktivní.
- **Nezakrývat slabá místa a rizika projektu** (i v případné chyby, kterých se firma v minulosti dopustila); jestliže totiž investor odhalí určité negativní faktory neuvedené v podnikatelském záměru, může to v jeho očích značně oslabit důvěryhodnost projektu – naopak identifikace rizik a existence plánu

korekčních opatření demonstruje připravenost manažerského týmu na zvládnutí případných problémů s využitím minulých zkušeností.

- **Upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu**, a to nejen z hlediska nezbytných manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopností práce jako efektivního týmu.
- **Prokázat schopnosti firmy hradit úroky a splátky** v případě užití bankovního úvěru k financování projektu.
- **Prokázat**, jak může poskytovatel kapitálu formou účasti, rizikového kapitálu aj. **získat zpět vynaložený kapitál** s patřičným zhodnocením.
- **Být zpracován kvalitně i po formální stránce.** (1)

Závěrem je třeba uvést, že ani vysoká kvalita podnikatelského záměru nezaručuje úspěch projektu, neboť jde stále o rizikový projekt. Kvalita přípravy projektu se však projeví příznivě tím, že:

- **Zvyšuje naději úspěchu** jednotlivých projektů a tím zlepšuje hospodářské výsledky firmy z dlouhodobého hlediska.
- **Snižuje podstatně nebezpečí takového neúspěchu** projektů, který by ohrozil vážně **finanční stabilitu** a případně i samou její **existenci**. (1)

Vzhledem k významnému vlivu kvality projektů a podnikatelského plánování na dosažení prosperity firem v tržním prostředí je třeba, aby vedení těchto firem věnovalo zpracování podnikatelských záměrů zaslouženou pozornost. Současně je však třeba upozornit na to, že zpracovaný podnikatelský záměr nebude vzhledem k proměnlivosti podnikatelského okolí platit beze změny delší dobu. Podnikatelský záměr je třeba proto chápat jako stále živý a vyvíjející se dokument, který je třeba neustále **adaptovat a upravovat** vzhledem k měnícím se podmínkám. (1)

2.4 Analýza podnikatelského prostředí

Analýza prostředí firmy je systematické, nezávislé, jasné a pravidelné hodnocení firemního prostředí, firemních cílů, strategií a aktivit. Jejím cílem je určit jak

problémové oblasti, tak příležitosti a navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení výkonnosti firmy.

Informace potřebné pro takovouto analýzu můžeme získat dvojitým způsobem. A to:

- Zpracováním veřejně dostupných informací jako např. analýza dat dostupných na portálu Českého statistického úřadu, dat zveřejňovaných na internetových stránkách konkurentů, zveřejňovaných dat ostatních agentur.
- Zpracováním vlastních zdrojů dat jako např. vyhodnocení dotazníků a anket vlastní tvorby, vlastní analýza a zkoumání chování zákazníků a konkurentů.

Získávání těchto informací může být poměrně náročné a je proto mnohdy jednodušší k jejich zajištění využít služeb jiných společností zabývajících se právě získáváním takovýchto zdrojů informací.

Mezi nejpoužívanější a zároveň nejdůležitější analýzy podnikatelského prostředí patří hlavně:

- Analýza SLEPT.
- Analýza SWOT.

2.4.1 Analýza SLEPT

SLEPT analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů. (13)

2.4.1.1 Sociální faktory

Mezi sociální faktory můžeme zařadit úroveň životního stylu, míru zaměstnanosti a nezaměstnanosti, úroveň vzdělanosti, náboženství nebo i demografické charakteristiky jako velikost populace, věková struktura, podíl menšin.

2.4.1.2 Legislativní faktory

Tyto faktory zohledňují právní situaci ve společnosti. Určují jakým způsobem je uskutečňováno jak obchodní tak občanské právo. Určuje například, jaké podmínky musejí být splněny pro vznik společnosti, pro žádání o stavební povolení, jakým způsobem je zajištěno vymahatelnost práv, jak jsou postihováni ti, kteří tyto právní předpisy nerespektují.

2.4.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory hodnotí efektivitu a prosperitu společnosti a určuje vlivy, které na ní působí. Můžeme zde zařadit míru inflace, výši hrubého domácího produktu, cenovou hladinu, velikost průmyslu, zahraniční obchodování, vlivy monetární politiky státu.

2.4.1.4 Politické faktory

Tyto faktory určují jakým způsobem je zastoupena společnost v daném prostředí. Můžeme zde sledovat, jakým způsobem ovlivňují politická rozhodnutí celou společnost. Jako jsou například podpora živnostníků, vyjednávací schopnosti pro vstupy zahraničních investorů, míra decentralizace státní správy.

2.4.1.5 Technologické faktory

Technologické faktory nám určují míru uvolněných dotací pro výzkum a vývoj, základní technologickou úroveň, míra poskytování internetu, postoj k novým patentům. Vysoká úroveň těchto faktorů může zvýšit zájem zahraničních investorů o místní trh.

2.4.2 Analýza SWOT

SWOT analýza je nástroj používaný při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie k určení silných a slabých stránek podniku, příležitostem a ohrožením.

Hodnotí se silné a slabé stránky SW – **S**trengths, **W**eaknesses, se zaměřením na interní prostředí firmy a příležitostí a ohrožení OT - **O**pportunities, **T**hreats, se zaměřením na externí prostředí firmy.

Silné a slabé stránky firmy faktory, které vytvářejí nebo snižují její vnitřní hodnotu.

Příležitosti a ohrožení patří mezi faktory vnější. Tyto faktory firma nemůže kontrolovat a je proto důležité, aby je firma pečlivě sledovala a upravovala podle nich svou podnikovou strategii.

- **Strengths** – (přednosti, silné stránky organizace) jsou to pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují získat převahu nad konkurencí. Mohou to být např. patenty, know-how, nové technologie, speciální marketingové analýzy.
- **Weaknesses** – (nedostatky, slabé stránky organizace) jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší produktivnosti efektivnosti firmy. Např. špatná kvalita produktů, horší přístup k distribučním kanálům, špatná marketingová strategie, slabá reputace.
- **Opportunities** – (příležitosti ve vnějším prostředí) jsou současné nebo budoucí příznivé podmínky ve výrobě, prodeji, možnosti získání vstupů za příznivých podmínek, nové technologie, možnosti prodeje v zahraničí.
- **Threats** – (hrozby z vnějšího prostředí.) jsou nepříznivé vyhlídky z hlediska získávání vstupů, problémy s prodejem, pokles počtu nebo kupní síly zákazníků, nová konkurence na trhu, regulace trhu.

2.5 Finanční analýza a hodnocení podnikatelského záměru

Finanční analýza je chápána jako rozbor finanční situace podniku. K tomuto rozboru jsou využívány informace účetní a statistické ze vzdálenější nebo bezprostřední minulosti. Finanční analýza však také pracuje se současnými tendencemi a někdy i s předpokládanými prognózami, čímž může simulovat budoucí stavy hospodaření společnosti. (2)

Finanční analýza se zároveň používá pro predikci citlivosti budoucích uvažovaných podnikatelských strategií k rizikovým faktorům, především pro:

- Identifikaci rizik plynoucích z dosavadního fungování společnosti,
- Zhodnocení míry zranitelnosti společnosti,
- Poskytnutí objektivního pohledu na potencionální růst výkonnosti společností,

- Posouzení míry adaptability a flexibility společnosti. (4)

Finanční analýza a hodnocení projektu patří mezi hlavní složky podnikatelského záměru, protože výsledek těchto analýz určuje, zda je podnikatelský záměr opravdu životaschopný nebo je již dopředu odsouzen k zániku. Na základě těchto analýz je možné stanovit různé varianty, kterými se může podnikatelský záměr realizovat.

Hodnocení a výběr projektu dále promítá do dvou podstatných rozhodnutí. Prvním z nich je rozhodnutí investiční a druhým je rozhodnutí finanční.

Investiční rozhodnutí se týká vlastní věcné náplně projektu. Ta je charakterizována určitým výrobním programem (programem služeb), velikostí výrobní jednotky, technologickým procesem aj. Investiční rozhodnutí tedy představuje rozhodnutí, do jakých konkrétních aktiv bude firma investovat. (1)

Finanční rozhodnutí se vztahuje k způsobu financování zvoleného investičního rozhodnutí.

Pro hodnocení ekonomické efektivnosti projektů se nejčastěji používají tyto ukazatele:

- Rentabilita kapitálu.
- Doba návratnosti.
- Čistá současná hodnota.
- Index rentability.

2.5.1 Rentabilita kapitálu

Ukazatele rentability nám udávají míru zhodnocení kapitálu vloženého na financování daného projektu. Tyto ukazatelé se určují jako poměr zisku dosaženého realizací daného projektu, k velikosti zdrojů, které byly na tento projekt použity.

Zkoumáme především tyto ukazatele:

- Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return Of Equity).
- Rentabilita aktiv – ROA (Return Of Assets).
- Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu – ROI (Return Of Investment).

2.5.2 Doba návratnosti

Dobou návratnosti se rozumí doba, kdy dojde k vrácení vloženého kapitálu prostřednictvím peněžních příjmů, vzniklých z realizace projektu.

Dobu návratnosti sestavujeme z předpokládaných peněžních toků a z výdajů, které bylo nutno vynaložit k realizaci projektu

Výhodou tohoto ukazatele je jednoduchost a srozumitelnost. Nevýhodou tohoto ukazatele jsou pak:

- **Ignoruje časový průběh peněžního toku** v rámci doby návratnosti (je rozdílné, zda vyšší čistý peněžní tok převládá na počátku, či na konci doby návratnosti).
- **Ignoruje příjmy projektu po době návratnosti**, takže jejich možná odlišnost dobu návratnosti vůbec neovlivňuje.
- **Zdůrazňuje rychlou finanční návratnost projektů** s tendencí k přijímání příliš mnoha krátkodobých projektů a odmítání projektů dlouhodobých; tento nedostatek se projevuje zvláště tehdy, když firma uplatňuje jedinou žádoucí, resp. normovanou hodnotu doby návratnosti bez ohledu na životaschopnosti projektů.
- **Nerespektuje faktor času** (tj. odlišnou časovou hodnotu peněz získaných, resp. vynaložených v různých obdobích) i **riziko projektu** (každý časově vzdálenější příjem je méně jistý, než příjem časově bližší). (1)

Výpočet doby návratnosti:

$$DN = \frac{KV}{Zr}$$

Rovnice 1 - Doba návratnosti

Kde:

DN – doba návratnosti investice,

KV – kapitálové výdaje,

Zr – zisk po zdanění za rok.

2.5.3 Čistá současná hodnota

Jedná se o metodu, která vyhodnocuje efektivnost investičních projektů. Představuje rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z uskutečnění projektu a výdaji vynaloženými na jeho realizaci. Určuje nejen výši peněžních příjmů a výdajů, ale také jejich rozložení v průběhu období. Je označována jako nejpřesnější metoda používaná v investičním rozhodování.

Výpočet čisté současné hodnoty:

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^N \frac{Pt}{(1+i)^t} - KV$$

Rovnice 2 - Čistá současná hodnota

Kde:

ČSH – čistá současná hodnota,

Pt – očekávané peněžní příjmy z investice,

t – jednotlivé roky životnosti,

N – doba životnosti,

i – úroková míra,

KV – kapitálový výdaj.

2.5.4 Index rentability

Index rentability vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektů, připadajících na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu. Číselně se index rentability stanoví jako podíl současné hodnoty budoucích příjmů projektu a současné hodnoty investičních výdajů. (1)

Index rentability je významným kritériem pro hodnocení a výběr investičních projektů v případě, že podnik připravil více projektů, nemůže však všechny realizovat vzhledem k nedostatku finančních prostředků. (1)

Výpočet indexu rentability:

$$PI = \sum_{t=1}^N \frac{Pt}{\frac{(1+i)^t}{KV}}$$

Rovnice 3 - Index rentability

Kde:

Pt – příjem z investice v jednotlivých obdobích,

i – diskontní sazba investičního projektu,

KV – kapitálový výdaj,

N – doba životnosti investice,

t – roky životnosti investice.

2.5.5 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento určuje takovou úrokovou míru, při které současná hodnota peněžních příjmů z projektu se rovná kapitálovým výdajům (event. Současné hodnotě kapitálových výdajů). Nebo také tak, že vnitřní výnosové procento je taková úroková míra, při níž se čistá současná hodnota rovná nule. (6)

Výpočet vnitřního výnosového procenta:

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{(\check{C}SH_n + \check{C}SH_v) * (i_v - i_n)}$$

Rovnice 4 - Vnitřní výnosové procento

Kde:

VVP – vnitřní výnosové procento,

$\check{C}SH_n$ – čistá současná hodnota při nižším úroku,

$\check{C}SH_v$ – čistá současná hodnota při vyšším úroku,

i_n – nižší úroková míra,

i_v – vyšší úroková míra.

2.6 Analýza rizik

Jednou z důležitých částí podnikatelského záměru je zcela jistě i analýza rizik s ním spojených. Při sestavování podnikatelského záměru zvláště pak v části investiční analýzy, se počítají různé ukazatele a metody popisující ziskovost realizovaného projektu. Avšak nesmíme zapomenout, že hodnoty, které nám určují předpokládaný průběh projektu, jsou pouhou spekulací o budoucím stavu. Pokud se však v průběhu realizace projektu vyskytne nějaký nečekaný problém, může výsledek dopadnout úplně jinak, než naznačovaly všechny prognózy. Je tedy nutné zároveň vypracovat analýzu rizik daného projektu a tím podchytit i ty nejmenší hrozby, které by mohli průběh projektu sabotovat.

2.6.1 Podnikatelské riziko a jeho druhy

Podnikání přináší s sebou nejen vidinu úspěchu, zisku, společenského postavení, ale i nebezpečí podnikatelského neúspěchu, ztráty, úpadku.

Poměrně vysoká neúspěšnost podnikání existuje zejména ve dvou oblastech:

- **Při zavádění nových druhů výrobků (služeb) na trh.** Různé analýzy uvádějí, že v různých oborech podnikání neúspěšnost nových výrobků a služeb se pohybuje mezi 30 – 80%.
- **Při podnikovém výzkumu a vývoji,** zejména při základním a aplikovaném výzkumu, pokud se v podnicích uskutečňuje. Také zde různé analýzy prokazují, že až cca ½ nákladů na výzkum a vývoj se vynaloží na výrobky, které se na trhu nakonec neobjeví, výzkum je neúspěšný. (6)

Vedle rizika neúspěchu vede podnikání přirozeně i k mimořádně úspěšným výsledkům – zejména v souvislosti s některými novými technologiemi i novými výrobky (např. investice do počítačových systémů, využití laserové techniky v průmyslu a zdravotnictví, optoelektroniky ve spojích aj.).

Podnikatelské riziko můžeme definovat jako nebezpečí, že se dosažené výsledky podnikání budou odchylovat od výsledků předpokládaných. (6)

2.6.1.1 Hlavní příčiny rizika

Podle ziskovosti či nezávislosti na podnikové činnosti:

- **Riziko objektivní**, nezávislé na činnosti podniku, na vůli a schopnostech podnikového managementu, vlastníka či zaměstnance (živelné události, politické události, makroekonomické změny).
- **Riziko subjektivní** je závislé na činnosti podnikového managementu, majitele či zaměstnanců (nedostatečné znalosti, nedbalost, nedostatečná schopnost adaptace na změny).
- **Riziko kombinované**. Jeho příčinou je objektivní a subjektivní faktor dohromady (kombinace makroekonomických změn a neschopnost adaptace vedení podniku). (6)

Podle jednotlivých činností podniku:

- **Riziko provozní** (riziko stávek, havárií strojů, úrazů).
- **Riziko tržní** (riziko odbytu, cen, kurzů).
- **Riziko inovační** (zavádění nových výrobků, technologií).
- **Riziko investiční** (z alokace peněz do hmotného, nehmotného investičního majetku a dlouhodobého finančního majetku).
- **Riziko finanční** (riziko vyplývající z používání různých druhů kapitálu, riziko platební neschopnosti).
- **Celkové podnikatelské riziko** (riziko celkového úspěšného či neúspěšného podnikání – projeví se v tržní ceně akcií, tj. v hodnotě (ceně) firmy, v dividendách. V takto širokém pojetí zahrnuje v sobě vlastně všechny předchozí rizika.). (6)

Podle závislosti na celkovém ekonomickém vývoji či na vývoji v jednotlivé firmě:

- **Riziko systematické** – vzniká v důsledku změn v celkovém ekonomickém vývoji (změny úroků, daní) a postihuje všechny firmy.

- **Riziko nesystematické** (jedinečné) je specifické pro jednotlivé obory, firmy, projekty (riziko výbuchu v plynárnách, riziko technologické inovace v elektronice). (6)

Podle možnosti ovlivňování:

- **Rizika ovlivnitelná** – podnikatel je může ovlivňovat (riziko loupeže – bezpečnostní zařízení; riziko cenové – kvalita výrobků; riziko výzkumné – kvalita pracovníků).
- **Rizika neovlivnitelná** – nelze je ovlivnit, patří sem značná část rizik (politické situace v zemi, daňové podmínky). (6)

2.6.2 Postoje k riziku

Jedná se o postoj podnikatele nebo vedoucího pracovníka k riziku. Lze rozlišovat tři základní typy postojů:

- **Averze** (nechuť) **k riziku**. Podnikatel se snaží vyhnout riskantnějším akcím a vyhledává spíše akce a projekty bez rizika nebo jen s malým rizikem.
- **Sklon k riziku**. Podnikatel vyhledává naopak riskantnější projekty s větší nadějí na vyšší efekty, ale také s vyšším nebezpečím špatných výsledků.
- **Neutrální postoj**. Podnikatelova averze a sklon k riziku jsou v rovnováze, přibližně stejné. (6)

2.6.3 Ochrana proti rizikům

Ochrana proti riziku se může dít v zásadě dvěma způsoby:

- **Odstranění příčin rizika, a tím jeho eliminace** (odstranění konkurenta ekonomickou či politickou silou). Tato cesta ochrany proti riziku se často označuje jako **ofenzivní přístup k riziku**.
- **Snížení** (redukce) **nepříznivých důsledků rizika na přijatelnou míru** (snížení dopadu finančních ztrát cestou pojištění či diverzifikace rizika). Tato cesta se označuje jako **defenzivní přístup k riziku**. (6)

V rámci eliminace nebo redukce rizika existuje celá řada konkrétních způsobů ochrany proti nepříznivým důsledkům rizika. Můžeme je utřídit takto (týkají se především snížení rizika, některé i eliminace rizika):

- **Volba právní formy podnikání** – Snaha omezit důsledky rizika podnikání jen na předem vymezenou část soukromého majetku podnikatele.
- **Prosté omezování rizika** – Podnik stanoví pro jednotlivé případy tzv. **rizikové meze** (tj. horní či dolní hranice, kam až je ochoten jít).
- **Rozložení (diverzifikace) rizika** – Jde o rozložení rizika na co největší základnu, a tím i jeho snížení.
- **Přesunutí (flexibilita) podnikání** – Podnik musí být schopen reagovat rychle na změny bez velkých nákladů. Tomu pomáhá univerzální výběr technologie, která je použitelná pro více účelů (oproti jednoúčelovým strojům). Podobně tomu pomáhá snaha o snižování nepružných (fixních) nákladů. Při nízkých fixních nákladech nehrozí tak velké riziko z titulu poklesu výroby.
- **Dělení rizika** – Riziko se rozdělí na několik účastníků, kteří se podílejí na společném projektu či činnosti.
- **Přesunutí (transfer) rizika** – Jde o přesun rizika na jiné subjekty (dodavatele, odběratele, leasingovou organizaci).
- **Pojištění** – Jde o zvláštní formu přenesení rizika na pojišťovnu za úplatu. Vztahuje se převážně na měřitelná rizika objektivního charakteru – tzv. pojistitelná rizika (živelné škody, přerušení provozu v důsledku živelné pohromy, škody způsobené krádeží).
- **Etapová příprava a etapová realizace projektu** – Projekt se rozdělí na několik etap, každá následující etapa se koncipuje variantně.
- **Tvorba rezerv v podnicích** – V tomto případě podnik snižuje riziko tím, že tvoří rezervy (pojistné výrobní zásoby, odbytové zásoby, finanční rezervy v likvidní formě). (6)

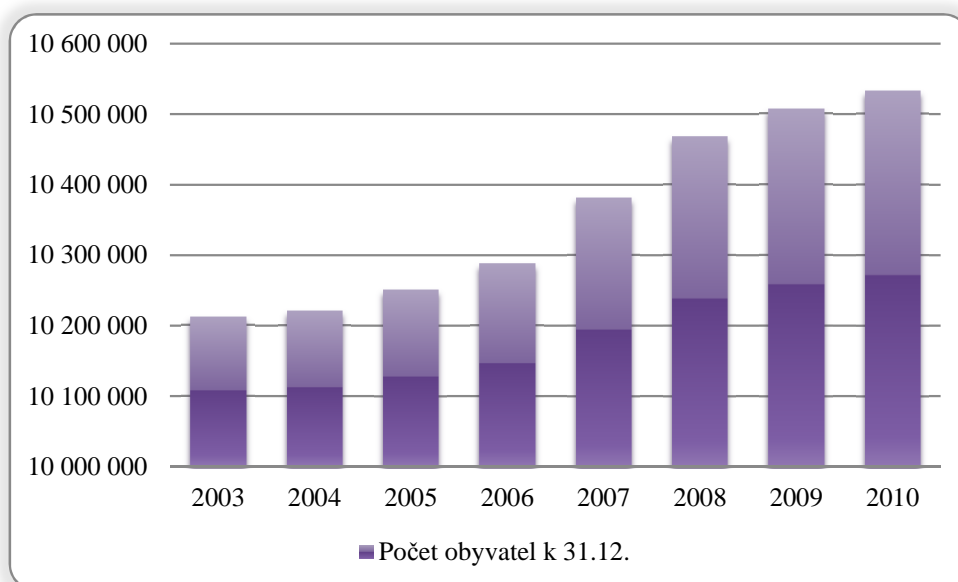
3 Analýza problému a současné situace

3.1 Analýza SLEPT

V této kapitole se budu zabývat analýzou makroprostředí společnosti stanovenou na základě metody SLEPT. Jedná se o metodu, která podrobně znázorňuje okolí společnosti z několika pohledů. Jedná se o pohledy sociální, legislativní, ekonomické, politické a také technologické. Samotná společnost svým působením nemůže nikterak toto okolí změnit a je tedy potřeba, aby se mu společnost sama přizpůsobila.

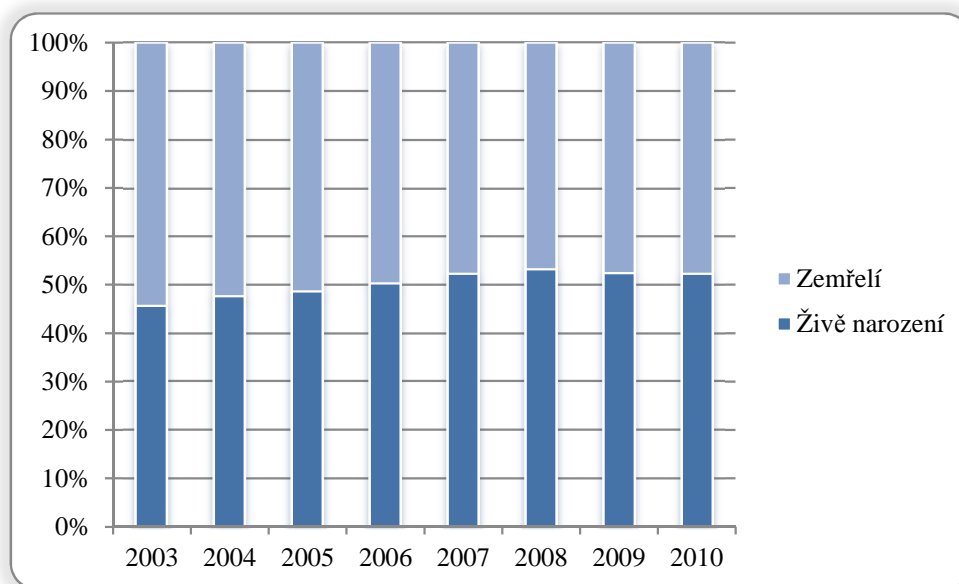
3.1.1 Sociální pohled

Od roku 1990 došlo na území České republiky ke změně sociálních zvyklostí obyvatelstva. Po pádu komunismu začaly do ČR vnikat nové trendy ze západních zemí, které výrazně ovlivnily sociální chování celého obyvatelstva. Lidé se začali více cestovat do zahraničí, prosazovat se v podnikatelských činnostech. Tento nový trend vedl k tomu, že mladí lidé upřednostňovali více práci a zábavu před rodinným životem. V důsledku toho od roku 1990 počet obyvatel pomalu klesal a to až do roku 2003, kdy začalo docházet většímu náporu přistěhovalých na území ČR.



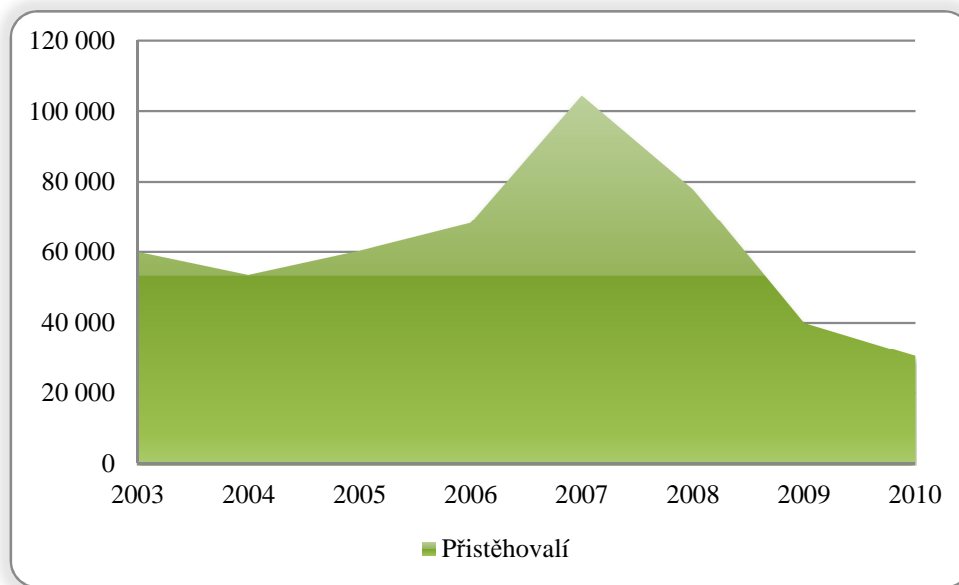
Graf 1 - Vývoj počtu obyvatel v letech 2003 – 2010 na území ČR

Jak je patrné z grafu 1, v průběhu zkoumaného období dochází pravidelně k nárůstu obyvatelstva. Mimo jiné je tento růstový trend také spojen s vyšším počtem nově přistěhovaných na území ČR.



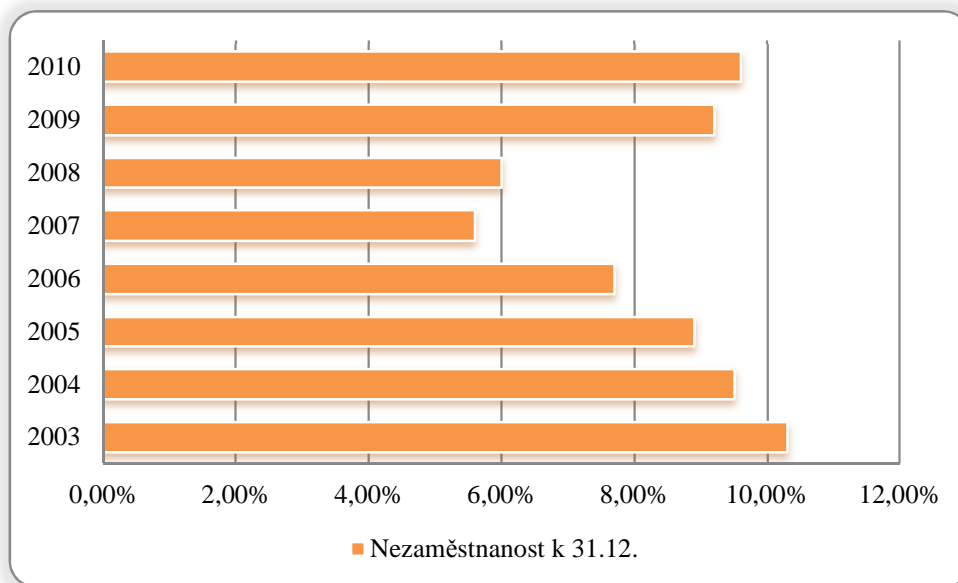
Graf 2 - Poměr nově narozených k zemřelým v letech 2003 – 2010 na území ČR

Podle grafu 2 je patrné, že v průběhu sledovaného období je poměr nově narozených vyšší, než počet zemřelých. To potvrzuje i dříve zmíněný průběžný nárůst obyvatelstva, čímž můžeme potvrdit, že vliv nově přistěhovaných a vystěhovaných na území ČR není hlavním důsledkem celkového růstu obyvatelstva.



Graf 3 - Vývoj přistěhovalých v letech 2003 – 2010 na území ČR

Na grafu 3 je patrné, že počet přistěhovalců ve sledovaném období nejvíce vzrostl v průběhu let 2006 a 2007. Tato skutečnost byla způsobena vysokým počtem přistěhovalců přicházejících z Ukrajiny z důvodu lepších pracovních příležitostí. To bylo způsobeno vysokou poptávkou po pracovní síle vycházející převážně ze stavebního průmyslu.



Graf 4 - Vývoj nezaměstnanosti v letech 2003 - 2010 na území ČR

Jak můžeme vidět z grafu 4, míra nezaměstnanosti se od roku 2003 průběžně snižovala až do roku 2007. Tento jev byl způsoben vyšší poptávkou firem po absolventech vysokých škol. Od roku 2008 pak míra nezaměstnanosti rostla a to hlavně v důsledku propouštění zaměstnanců firem z důvodů globální světové krize.

3.1.2 Legislativní pohled

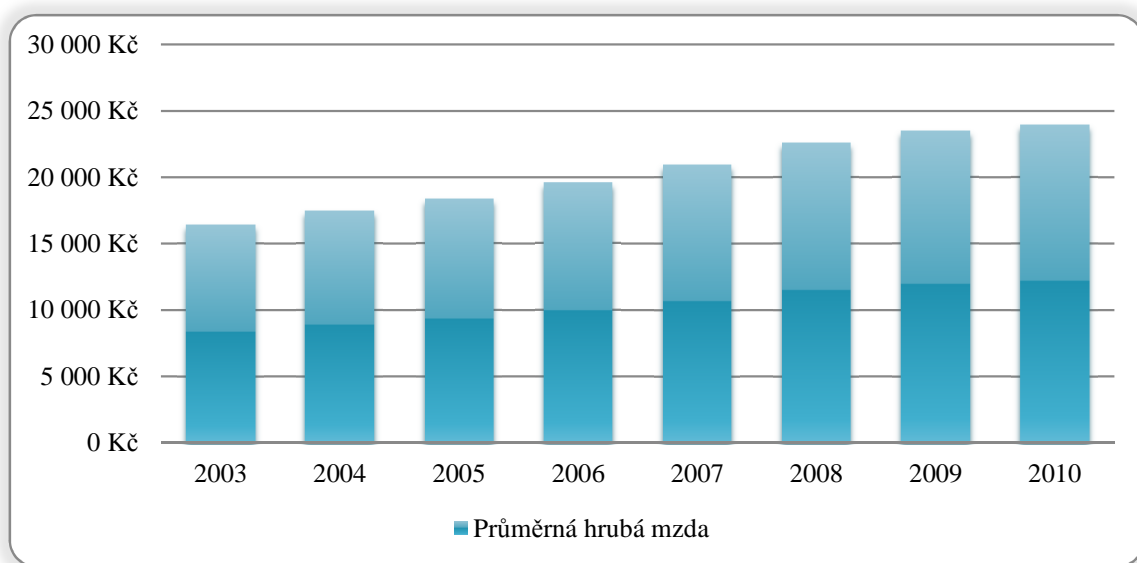
V současnosti patří legislativní pohled k jednomu z nejdůležitějších. V posledních letech se začal na území ČR hojně prosazovat systém dotací pro podnikatelské činnosti. Tyto dotace primárně plynuly z fondu EU. Bohužel však často při posuzování dokumentací potřebných pro přiznání dotace docházelo k administračním pochybením, které způsobily nemožnost dosáhnout na všechny dotační tituly v plné výši. To bylo způsobeno buďto špatným posouzením dotačních programů nebo dokonce v důsledku špatné interpretace anglického textu v manuálech do českého jazyka. Tímto docházelo k průběžným změnám podmínek nutným pro dosažení na čerpání dotací. Jako příklad můžeme uvést současnou problematickou situaci v dotačním programu „Zelená úsporám“. V těchto případech se Česká republika vystavuje rizikům dlouhodobých sporů a arbitráží se společnosti, které žádají případnou náhradu ušlého zisku.

Oblast podnikatelské činnosti fyzických a právnických osob na území ČR je definována těmito zákony:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.
- Zákon č. 445/1991 Sb., o živnostenském podnikání.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník.
- A další².

3.1.3 Ekonomický pohled

Mezi nedůležitější ekonomické faktory patří růst průměrné hrubé mzdy.



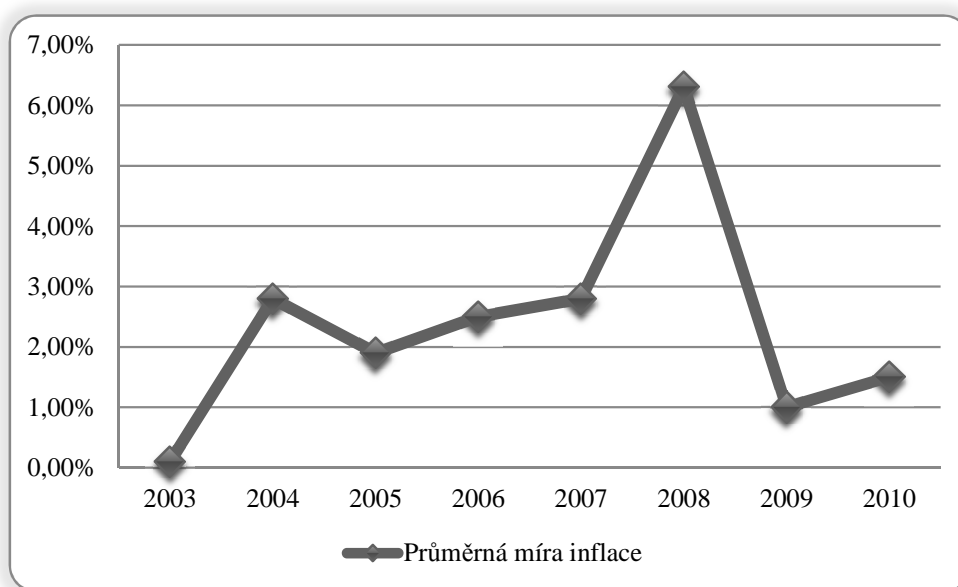
Graf 5 - Vývoj průměrné hrubé mzdy v letech 2003 - 2010 na území ČR

Jak je vidět z grafu 5 výše průměrné hrubé mzdy neustále roste. V roce 2010 byla průměrná hrubá mzda ve výši 23 951 Kč, což oproti roku 2009 znamená nárůst o

² Dostupné například na: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

1,98%. Spotřebitelské ceny vzrostly v tomto období o 1,5%. V podnikatelské sféře vzrostla průměrná hrubá mzda o 595 Kč, což představuje nárůst o 2,6% na hodnotu 23 873 Kč. V nepodnikatelské sféře se průměrná hrubá mzda snížila o 0,6% na hodnotu 24 289 Kč.³

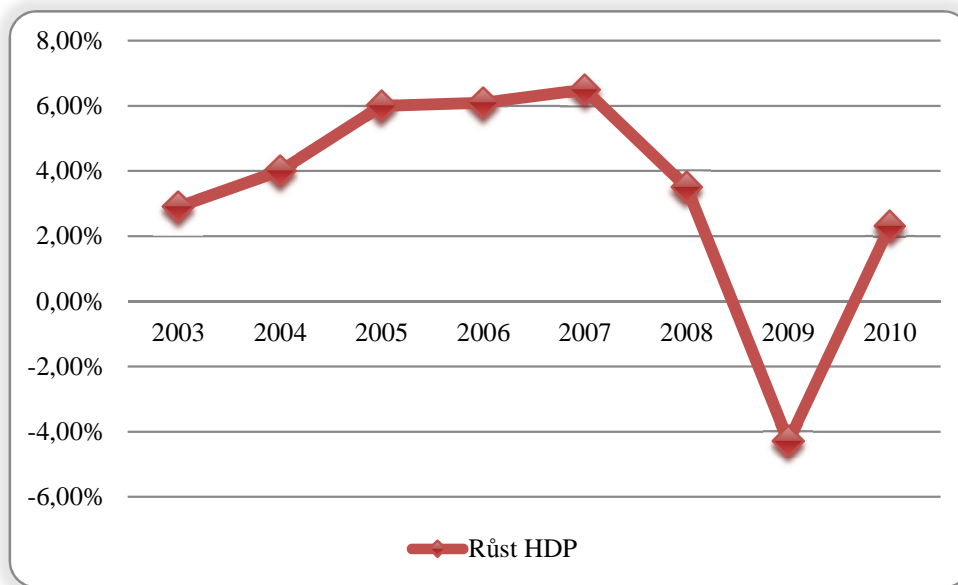
Míra inflace stanovená na základě přírůstku hladiny spotřebitelských cen byla v roce 2010 1,5%. Největší podíl na zvýšení hladiny spotřebitelských cen měly ceny potravin a nealkoholických nápojů. Další výrazný vliv na růst mělo zvýšení cen čistého nájemného, které vzrostlo o 8,4%. Dále došlo ke zvýšení cen energií a pohonných hmot.⁴



Graf 6 - Vývoj průměrné míry inflace v letech 2003 - 2010 na území ČR

³ Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030911.doc>

⁴ Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc011011.doc>



Graf 7 - Vývoj HDP v letech 2003 - 2010 na území ČR

Na růstu HDP v posledním roce se podílel především růst průmyslu. Na tom měl největší zásluhu průmysl chemický a gumárenský, dále pak strojírenství. Na snížení HDP měl největší podíl pokles poptávky po nových bytech a nepříznivé klimatické podmínky pro zemědělství.⁵

3.1.4 Politický pohled

Česká republika se v posledních několika letech zaměřila na poskytování finančních prostředků na podporu podnikání a hospodářského rozvoje prostřednictvím politiky zajišťování dotací z prostředků EU. Díky tomuto mohlo dojít v posledních letech k rozvoji jak průmyslu, tak i k rozvoji cestovního ruchu a aktivit spojených k zajištění vyšší životní úrovně obyvatel ČR.

3.1.5 Technologický pohled

V návaznosti na dotační politiku a globální trend došlo v posledních letech zvýšení kvality poskytování informačních služeb. Významný je zde nárůst pokrytí domácností

⁵ Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021511.doc>

vysokorychlostním internetem a dále vysokou dostupností mobilním internetem. Díky těmto skutečnostem dochází ke kvalitnějšímu způsobu získávání a využívání veřejných informací. K významnému můžeme také zařadit nárůst uživatelů sociálních sítí na území ČR. Dále je zajímavý rozvoj tzv. slevových serverů v poslední době, jež začala spousta uživatelů internetu využívat. Tím se zde nabízí společnostem nové možnosti uskutečňování marketingových strategií.

Dále je pozitivní fakt, že čím více společností v ČR se začíná aktivně zabývat inovačními strategiemi, které přináší lepší rozvoj průmyslu.

3.2 Analýza SWOT

Analýza SWOT je nástroj používaný při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie. Tato analýza zobrazuje základní postavení společnosti k sobě samé a také ke svému okolí. Výsledkem této analýzy je stanovení silných a slabých stránek společnosti, možných příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit její vývoj. Společnost, která dokonale zná své možnosti a přednosti je lépe schopná prosadit se na tvrdém konkurenčním trhu.

3.2.1 Silné stránky

Můžeme říci, že mezi hlavní přednosti společnosti je motivace jejího majitele, který je připraven jednat a přijmout možné návrhy v rámci zachování životaschopnosti společnosti.

Mezi další silné stránky můžeme také zahrnout pozitivní reakce na případnou realizaci hotelového a restauračního provozu v centru města Rožnova pod Radhoštěm. V současnosti se je zde absence po restaurační zařízení, které by za přijatelnou cenu poskytovalo obědové stravování. Z tohoto a proto je realizace tohoto projektu vnímána pozitivně.

Další silnou stránkou tohoto projektu je již od počátku plánovaná technická a technologická vybavenost. Celý objekt je již připraven na zapojení kamerového systému, zařízení využívaných v kongresové části. Celý objekt je vybaven novým

systemem vzduchotechniky, který připraven na ovládání centrálním serverem. Celý objekt je napojen na internetovou přípojku o rychlosti 1Gb/s. Zařízení kuchyně patří mezi přední spotřebiče dostupné pro profesionální zařízení.

Velikou výhodou je taktéž, že s lokalitou, ve které se Hotel Zámeček nachází, je vedení společnosti velmi blízká. Již dříve zde společnost CAMFI s.r.o. pomáhala jiným veřejným institucím realizovat mnoho veřejnosti prospěšných projektů. Společnost si tímto získala dobré jméno v místním regionu.

Ačkoliv se v současnosti společnost nachází ve velké krizi, dokázala v minulosti již několikrát na velkých projektech, jako je například automobilka TPCA v Kolíně, nebo Hyundai v Nošovicích, že dokáže velmi kvalitně realizovat projekty zahraničních investorů na území ČR.

3.2.2 Slabé stránky

Slabostí celé společnosti je, že v současné době nemá dostatek kvalifikovaného personálu pro hotelové řízení. Z důvodů špatné finanční situace společnosti došlo k odchodu zaměstnanců klíčových pro budoucí provoz tohoto zařízení.

Mezi největší slabosti společnosti patří zcela určitě současná finanční situace společnosti, kdy struktura zdrojů společnosti je tvořena pouze zdroji cizími. Dále je nutno zmínit současnou situaci společnosti ve vztahu k závazkům, která je na velmi vysoké úrovni.

Další slabou stránkou společnosti je, že doposud se nikdy nezabývala právě hotelovým a restauračním provozem. Ačkoliv se tento projekt připravuje delší dobu, zkušenosti s vlastním provozem společnost zatím nemá.

3.2.3 Příležitosti

Hlavními příležitostmi jsou zcela určitě lokalita uvažovaného hotelu Zámeček, který se nachází v přímé blízkosti centra města Rožnov pod Radhoštěm a blízkosti nedávno vybudované a velmi vytěžované cyklostezky. Díky této pozici si zcela určitě získá spoustu nových zákazníků. Je potřeba také zmínit, že právě město Rožnov pod

Radhoštěm patří mezi turisticky velmi žádanou lokalitu převážně díky „Dřevěnému městečku“, které charakterizuje tradiční valašskou historii. Dále okolí města nabízí obrovské možnosti pro cykloturistiku, v zimě pak využití pro zimní sporty.

Společnost dále realizací tohoto projektu nabídne svému okolí cca 20 pracovních míst, přičemž dále poskytne možnosti dalším společnostem, jakými jsou prádelny, úklidové společnosti, poradenské společnosti, společnosti dodavatelů potravin a jiné.

Objekt předpokládaného hotelu Zámeček má v této lokalitě i bohatou historii. Veřejnost tento objekt sama často označuje jako Zámeček nebo bývalá Fassmanova vila. Historie tohoto objektu byla jedním z důležitých faktorů při dosavadních rekonstrukčních pracích, čímž došlo k zachování tradiční architektonické podoby. Celkové prostředí je koncipováno velmi stylově, čímž působí uvolněně. Hotel Zámeček je taktéž již předem připravován s možností realizace společenských akcí hlavně pak svatebních obřadů, díky přímé blízkosti (cca 100 metrů) místního kostela.

Příležitostí tohoto projektu je také vnímání posledního rozvoje informačních technologií ve společnosti. Společnost chápe postavení sociálních sítí v současném životě běžného člověka a je schopna využít příležitostí, které mu tyto sítě nabízejí. Dále si je vědoma posledních trendů v oblasti geolokačních her, které jsou nabízeny například na serverech geocaching.com nebo foursquare.com, které jsou hojně využívány právě v turistice.

3.2.4 Hrozby

Mezi hrozby můžeme zařadit například působení konkurenčních společností. Je potřeba tuto hrozbu nepodcenit a pravidelně zkoumat chování právě svých konkurentů, aby bylo možné co nejrychleji reagovat na případné změny.

Mezi další možné hrozby můžeme zahrnout budoucí možné změny legislativních podmínek vztahujících se k hotelovému a restauračnímu provozu, které mohou vyvolat nečekaný nárůst nákladů. S tímto souvisí i budoucí vývoj daňového zatížení společnosti.

Určitou hrozbou je také případné zatížení společnosti bankovním úvěrem, které může vést až k finanční nestabilitě.

3.3 Finanční analýza

3.3.1 Horizontální analýza – Rozvaha

Smyslem horizontální analýzy je porovnávání změn jednotlivých položek účetních výkazů v po sobě jdoucích časových obdobích.

Položka	Období				
	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
AKTIVA					
AKTIVA CELKEM	4925	11547	19163	-6011	-23267
Dlouhodobý majetek	3083	11581	5812	707	-22705
Oběžná aktiva	1916	-127	13375	-6772	-523
Časové rozlišení	-74	93	-24	54	-38

Tabulka 1 - Horizontální analýza Aktiva

Při pohledu na tabulku 1 je patrné, že celkový majetek společnosti do roku 2009 průběžně rostl. To je způsobeno technickým zhodnocením vložené nemovitosti do společnosti. V roce 2010 pak dlouhodobý a tím pádem i celkový majetek razantně poklesl. To bylo způsobeno odstraněním této nemovitosti ze společnosti, jelikož nedošlo k naplnění smluvních podmínek o jejím užívání. Vývoj oběžného majetku společnosti je odvozen od rostoucí pohledávky vůči dceřiné společnosti PROFID s.r.o. a nákupem vybavení nutného pro provoz připravovaného Hotelu Zámeček v roce 2009. V roce 2010 se již na výši oběžného majetku podílela výhradně jen pohledávka vůči dceřiné společnosti.

Položka	Období				
	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
PASIVA					
PASIVA CELKEM	4935	11547	19163	-6011	-23267
Vlastní kapitál	-946	3780	3773	-5318	-20364
Cizí zdroje	5881	7765	15390	-679	-2903
Časové rozlišení	0	2	0	-14	0

Tabulka 2 - Horizontální analýza Pasiva

V tabulce 2 je vidět, že celková zdroje společnosti mají do roku 2009 rostoucí trend. Základní kapitál společnosti zůstal od jejího založení nezměněn, výrazný podíl na růstu vlastního kapitálu plyne ze zvyšujících se výsledků hospodaření společnosti. Ty jsou

však v posledních dvou letech záporné a tím dochází naopak k výraznému snížení vlastního kapitálu, přičemž v roce 2010 je vlastní kapitál společnosti záporný.

V průběhu sledovaného období jsou cizí zdroje hlavní složkou financování společnosti. V celém období rostly společnosti krátkodobé závazky, které se podílely na celkovém kapitálu společnosti přibližně 50%.

3.3.2 Vertikální analýza – Rozvaha

Jedná se o analýzu zobrazující, jaký podíl mají jednotlivé části výkazu na zvolené základně.

Položka	Období v %					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
AKTIVA						
AKTIVA CELKEM	100	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	78	71	86	60	73	24
Oběžná aktiva	20	29	13	40	27	75
Časové rozlišení	1	0	0	0	0	1

Tabulka 3 - Vertikální analýza Aktiva

Vertikální analýza aktiv společnosti nám při pohledu na tabulku 3 ukazuje změnu podílu jednotlivých položek na celkovém majetku společnosti. Do roku 2009 představovala většinou část majetku dlouhodobá aktiva ve formě nedokončené nemovitosti Zámeček. V roce 2010 byla tato nemovitost z majetku společnosti odstraněna a struktura aktiv se změnila. Hlavní podíl v tomto roce pak již měla pohledávka vůči své dceřiné společnosti ve výši přesahující 8 mil.

Položka	Období v %					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PASIVA						
PASIVA CELKEM	100	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	66	27	30	25	14	-127
Cizí zdroje	33	73	70	75	86	227
Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0

Tabulka 4 - Vertikální analýza Pasiva

Jak je patrné z tabulky 4, zdroje společnosti byly krom počátečního roku 2005 vedeny ve formě cizího majetku. To bylo způsobeno rostoucími krátkodobými závazky a bankovním úvěrem. Vlastní kapitál v roce 2009 klesl a v roce 2010 již byl silně záporný, čímž došlo k efektu předlužení společnosti, kdy byl všechn majetek společnosti plus vlastní zdroje společnosti kryty pouze cizími zdroji.

3.3.3 Horizontální analýza – Výkaz zisku a ztráty

Položka	Období				
	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Tržby za prodej zboží	-14	0	0	0	0
Výkony	-905	7811	4571	-17574	-292
Výkonová spotřeba	150	844	3540	-5907	-228
Přidaná hodnota	-1055	6967	1031	-11667	-64
Provozní výsledek hospodaření	-549	5899	608	-10621	-15400
Finanční výsledek hospodaření	-40	-242	-273	144	509
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-50	4546	224	-9268	-14877

Tabulka 5 - Horizontální analýza Výkaz zisku a ztráty

Z tabulky 5 můžeme vidět, že společnost v letech 2007 a 2008 generovala vysoké rostoucí tržby. Tržby společnosti v těchto letech pocházely z podílu na řízení výstavby průmyslové zóny automobilky Hyundai v Nošovicích. Ty měly pozitivní dopad na hospodářský výsledek společnosti. V roce 2009 a 2010 byla bohužel společnost velmi zatížena neočekávaným propadem investic realizovaných skrze dceřinou společnost PROFID s.r.o. Veškeré úsilí v těchto letech bylo zaměřeno na záchranu této investice a společnost jako taková vykazovala minimální tržby. To mělo obrovský dopad na výši hospodářského výsledku, kdy se dostala společnost do hluboké ztráty.

3.3.4 Ukazatelé aktivity

Analýzou ukazatelů aktivity zjistíme, jak je společnost schopná využívat svůj majetek. Jako zdroje dat výpočtu jsou používány složky aktiv.

Ukazatel	Období					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv	1,14	0,52	0,60	0,43	0,01	0,00
Obrat stálých aktiv	1,46	0,74	0,70	0,72	0,01	0,02
Doba obratu pohledávek	57,28	129,86	58,23	206,44	9 199,50	59 715,70
Doba obratu závazků	8,25	179,74	84,32	169,15	7 712,22	53 135,21

Tabulka 6 - Ukazatelé aktivity

3.3.4.1 Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel nám říká, s jakou efektivitou společnost hospodaří se svými aktivy. V optimálních podmínkách by měl ukazatel nabývat hodnot mezi 1,6 – 3. Bohužel, jak je vidět z tabulky 6, ve sledovaném období se hodnota tohoto ukazatele pohybovala velmi nízko pod doporučenou hranicí. To bylo způsobeno tím, že společnost v těchto letech investovala velké prostředky do dvou hlavních projektů (rekonstrukce Hotelu Zámeček, developerská činnost dceřiné společnosti PROFID s.r.o.), ze kterých byly očekávány příjmy v příštích letech. Bohužel problémy v dceřiné společnosti způsobily obrovské problémy a očekávané příjmy nebyly realizovány.

3.3.4.2 Obrat stálých aktiv

Ukazatel obratu stálých aktiv se zaměřuje na efektivní hospodaření společnosti se stálými aktivy. Předpokladem je, aby ukazatel stálých aktiv byl nabýval vyšších hodnot než předchozí. Je vidět, že tuto podmínku splňuje. Bohužel to však, stejně jako u předchozího ukazatele, neznamena pro hodnocení vývoje společnosti nic pozitivního.

3.3.4.3 Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel nám říká, za jakou dobu společnost dostane zapláceno za poskytování svých výrobků či služeb. Optimální hodnoty jsou do 30 dní. Jak je vidět, tak v celém sledovaném období je tato doba výrazně vyšší. Do roku 2008 byla tato doba v rozmezí 50 – 210 dní. Je potřeba, ale zdůraznit, že většina pohledávek byla vedena proti dceřiné společnosti PROFID s.r.o. a ty měly být splaceny, až po dokončení hlavního investičního projektu této dceřiné společnosti. Bohužel tyto pohledávky zůstaly dále neuhrazeny a v posledních dvou letech způsobil pokles tržeb obrovský nárůst tohoto ukazatele.

3.3.4.4 Doba obratu závazků

Tento ukazatel nám vypovídá, jak je společnost schopna dostát svým závazkům. Optimální doba by měla být vyšší, než je doba obratu pohledávek. Tuto podmínku zkoumaná společnost střídavě splňuje. Nejedná se však o pozitivní dopad. Společnosti ve zkoumaném období průběžně rostly krátkodobé závazky. Většina z nich nebyla doposud uhrazena. Tento ukazatel nám přímo vystihuje závažnost celé situace, ve které se v současnosti společnost nachází.

3.3.5 Rozdílové ukazatele

Jedná se o analýzu, která se velmi často používá pro manažerská rozhodnutí o budoucích krocích ve společnosti. Někdy bývají tyto ukazatele také označovány jako fondy finančních prostředků.

Ukazatel	Období					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Čistý pracovní kapitál	171,00	-3410,00	-5907,00	-5283,30	-13815,82	-12463,88
Čisté pohotové prostředky	-880,00	-5615,00	-8417,00	-21444,07	-23289,73	-21491,89
Čistý peněžní majetek	171,00	-3410,00	-6155,00	-10879,11	-14487,39	-12846,37

Tabulka 7 - Rozdílové ukazatele

3.3.5.1 Čistý pracovní kapitál

Tento ukazatel určuje, jaké množství prostředků by společnosti zůstalo či chybělo, pokud by všichni její věřitelé požadovali v jeden okamžik okamžité splacení svých pohledávek. V celém sledovaném období kromě prvního roku je hodnota tohoto ukazatele záporná ve velké výši. Je to způsobeno vysokou úrovní závazků společnosti. Jedná se o velmi negativní výsledek.

3.3.5.2 Čisté pohotové prostředky

Při pohledu na hodnoty tohoto ukazatele ve všech obdobích je zcela jasné, že společnost nebyla schopna okamžitému vyplacení svých závazků po splatnosti. To je způsobeno

celkovým rostoucím trendem krátkodobých závazků společnosti a velmi nízkou hodnotou peněžních prostředků. Zde je jasné, že společnost nesplňuje pravidlo solventnosti.

3.3.5.3 Čistý peněžní majetek

Tento ukazatel je podobný jako ukazatel čistého pracovního kapitálu, avšak je odlehčen od nejméně likvidní formy majetku společnosti – zásob. To však nemění nic na trvale klesající hodnotě tohoto ukazatele, která je způsobena stejnými činiteli, jako je tomu právě u čistého pracovního kapitálu.

3.3.6 Ukazatelé likvidity

Díky ukazatelům likvidity můžeme zjistit, jaká je platební schopnost společnosti. Tímto můžeme zjistit, zda je společnost schopna v daný okamžik splatit své závazky.

Ukazatel	Období					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,16	0,46	0,21	0,59	0,33	0,33
Pohotová likvidita	1,16	0,46	0,19	0,39	0,31	0,32
Okamžitá likvidita	0,11	0,13	0,03	0,01	0,00	0,00

Tabulka 8 - Ukazatelé likvidity

3.3.6.1 Běžná likvidita

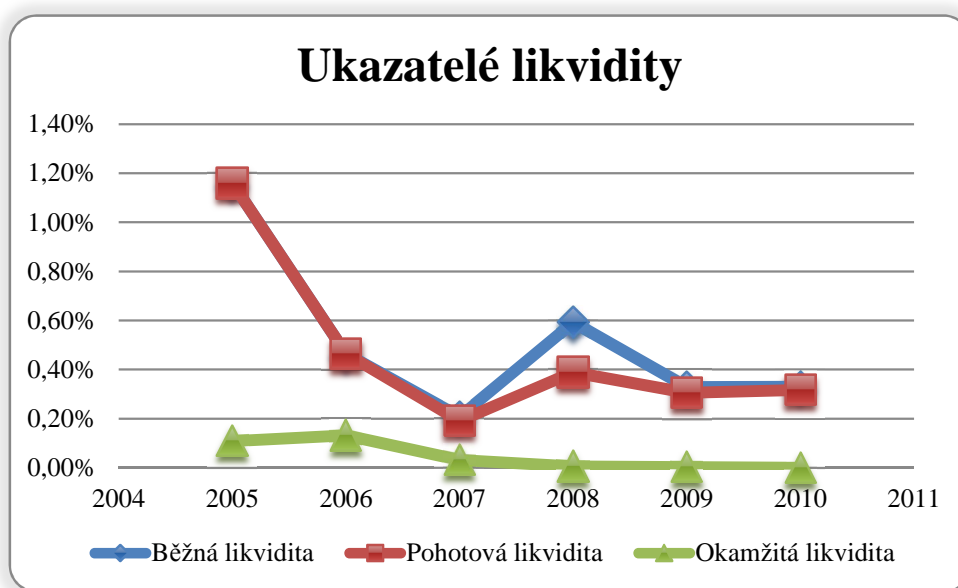
Jak můžeme vidět v tabulce 8 je běžná likvidita společnosti na nízké úrovni. Optimální hodnoty tohoto ukazatele se pohybují od 1,5 do 2,5. Tyto nízké hodnoty jsou způsobeny vysokými krátkodobými závazky a nízkou hodnotou oběžného majetku společnosti.

3.3.6.2 Pohotová likvidita

Je vidět, že tento ukazatel je taktéž na velmi nízké úrovni v průběhu celého zkoumaného období. Zásoby společnosti byly až na rok 2008 velmi nízké a tudíž neměly nikterak podstatný vliv na likviditu společnosti.

3.3.6.3 Okamžitá likvidita

Z výsledků tohoto ukazatele je patrné, že společnost v celém zkoumaném období nebyla schopna splácet své právě splatné závazky. To je způsobeno právě minimální hodnotou finančního majetku v celém období ve formě peněžních prostředků v hotovosti a na bankovních účtech.



Graf 8 - Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2005 – 2010

3.3.7 Ukazatelé zadluženosti

Jedná se o ukazatele, díky kterým můžeme zjistit, v jakém rozsahu jsou aktiva společnosti kryty cizími zdroji.

Ukazatel	Období					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zadluženost	33,39	73,35	70,17	74,88	85,70	227,30
Koeficient samofinancování	66,22	26,53	29,76	25,09	14,30	-127,30

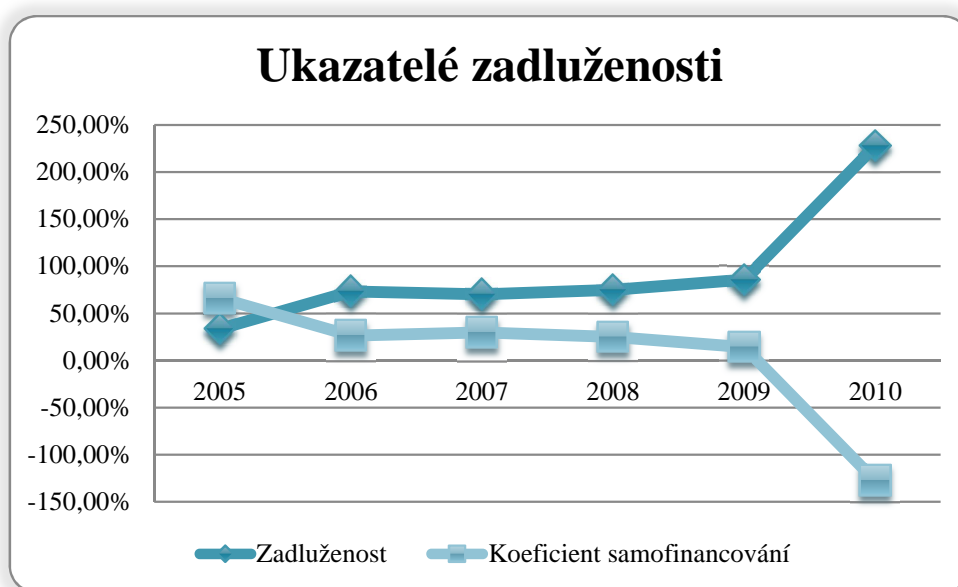
Tabulka 9 - Ukazatelé zadluženosti

3.3.7.1 Ukazatel zadluženosti

V tabulce 9 jsou zobrazeny hodnoty míry využití cizích zdrojů pro financování aktivit společnosti. Je vidět, že míra zadluženosti společnosti je od roku 2006 vysoká, přičemž v roce 2010 je tento ukazatel na tak vysoké úrovni, že můžeme bez problému tvrdit, že zkoumaná společnost je silně předlužená a v kritické situaci.

3.3.7.2 Koeficient samofinancování

Jedná se o opačnou hodnotu ukazatele zadluženosti. Je vidět, že společnost ve větší míře pro své hospodaření využívala vlastního prostředků pouze v roce 2005. V Dalších letech se tento poměr obrátil, přičemž je vidět, že v posledním roce již žádný majetek nebyl kryt vlastními zdroji.



Graf 9 - Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2005 – 2010

3.3.8 Ukazatelé rentability

Jedná se o jednu z nesledovanějších ukazatelů finanční analýzy. Vypovídají nám, jak je společnost schopna zhodnocovat vlastní i poskytnutá aktiva.

Ukazatel	Období					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita celkových aktiv	-7,13	-8,57	16,43	9,35	-15,31	-168,58
Rentabilita vlastního kapitálu	-10,75	-32,29	55,20	37,27	-107,10	132,42
Rentabilita vloženého kapitálu	-2,88	-6,64	23,46	14,05	-13,64	-168,03
Rentabilita tržeb	-6,26	-16,40	27,26	21,56	-1 569,52	-38 915,88

Tabulka 10 - Ukazatelé rentability

3.3.8.1 Rentabilita celkových aktiv

Z důvodů záporných výsledků hospodaření můžeme interpretovat výsledky pouze v letech 2007 a 2008, kdy hodnoty rentability celkového kapitálu byly na dostačující úrovni.

3.3.8.2 Rentabilita vlastního kapitálu

Opět zde v závislosti na záporný výsledek hospodaření společnosti můžeme brát v potaz hodnoty v letech 2007 a 2008, kdy v důsledku poměrně vysokému výsledku hospodaření docházelo k dostatečnému zhodnocování vlastních zdrojů společnosti.

3.3.8.3 Rentabilita vloženého kapitálu

V letech 2007 a 2008 byla rentabilita vloženého kapitálu také na pozitivní úrovni. Dostatečná úroveň je stanovena v rozmezí 12 – 15%, přičemž nad 15% se jedná o velmi pozitivní výsledek pro případné investory.

3.3.8.4 Rentabilita tržeb

Tento ukazatel nám říká, jaký má podíl zisk na celkových tržbách společnosti. Opět v letech 2007 a 2008 byl tento podíl na vysoké úrovni, což v těchto letech mělo pozitivní vliv.

3.3.9 Soustavy ukazatelů

Velmi důležitou analýzou finančního zdraví společnosti je analýza soustavy ukazatelů. Tato analýza nám dává komplexní pohled na životaschopnost společnosti. Jedná se o soustavy jednotlivých ukazatelů, které jsou doplněny vahami, čímž je určena důležitost daného ukazatele na celkovém výsledku.

3.3.9.1 Altmanův model finančního zdraví Z-skóre

Tento model je sestaven z pěti poměrových ukazatelů. Důležitost těchto ukazatelů poté určují dané váhy.

Období	x1	x2	x3	x4	x5	Z-skóre
	0,717	0,847	3,107	0,42	0,998	
2005	0,022	0,000	-0,089	0,929	1,135	1,997
2006	-0,231	-0,032	-0,206	0,226	0,521	0,278
2007	-0,191	-0,050	0,729	0,113	0,601	1,202
2008	-0,092	0,043	0,437	0,057	0,433	0,878
2009	-0,281	0,138	-0,424	0,058	0,010	-0,498
2010	-0,743	0,026	-5,221	0,064	0,004	-5,869

Tabulka 11 - Altmanův model Z-skóre

Tento model nám říká, zda je společnost schopná zdravě růst a vyvíjet se. Hodnoty pod hranici 1,2 nám říkají, že společnost se nachází v kritické oblasti a blíží se k bankrotu. Výsledky nad 1,2 říkají, že společnost se s těmito rostoucími hodnotami blíží větší prosperitě. Zkoumaná společnost byla v optimálních hodnotách pouze na počátku svého působení a poté v roce 2007, kdy dosahovala vyšších příjmů. Z hodnot v ostatních letech je jasné, že společnost se nezadržitelně blíží k bankrotu.

3.3.9.2 Index důvěryhodnosti IN05

Tento Index je podobný svou strukturou Altmanovu modelu. Na rozdíl však od Altmanova modelu, který je původně stavěn na podniky působící na americkém trhu, je tento index konstruován pro podmínky společností působících v České republice.

Období	V1	V2	V3	V4	V5	IN05
	0,13	0,04	3,92	0,21	0,09	
2005	0,389	n/a	-0,113	0,241	0,106	n/a
2006	0,177	-1,224	-0,260	0,122	0,043	-1,142
2007	0,185	0,697	0,920	0,128	0,030	1,961
2008	0,174	0,446	0,551	0,094	0,068	1,332
2009	0,152	-0,552	-0,535	0,005	0,037	-0,893
2010	0,057	-19,658	-6,587	0,107	0,038	-26,043

Tabulka 12 - Index důvěryhodnosti IN05

Tento model je obdobný, jak model předchozí. Optimální hodnoty jsou zde určeny spodní hranicí 0,9, pod kterou se nacházejí společnosti blížící se k bankrotu. Jak je vidět z tabulky 12 společnost prosperovala v letech 2007 a 2008, kdy realizovala tržby z podílu na řízení průmyslové zóny v Nošovicích, čímž dosáhla kladného dostatečně vysokého výsledku hospodaření. V dalších letech je jasný trend společnosti blížící se k bankrotu.

Z těchto dostupných podkladů je více jak zřejmá složitá situace společnosti, která bez vstupu kapitálu na přechodné období nebude schopna sama situaci stabilizovat.

3.4 Důvody krize společnosti

3.4.1 Situace společnosti do spoluúčasti v developerském projektu

Ekonomická situace společnosti CAMFI s.r.o. byla v období roku 2005 až 2007 závislá na provádění činností pro třetí subjekty na základě mandátních smluv. V tomto období společnost vykazovala příjmy zajišťující tvorbu zisku se vzestupnou tendencí a můžeme jej datovat do konce roku 2007. S ohledem na tento trend bylo rozhodnuto o účasti společnosti CAMFI s.r.o. na rekonstrukci nemovitosti zvané „Zámeček“, kterou zakoupil do osobního vlastnictví jediný vlastník a jednatel společnosti pan Jaroslav Camfrla. Tento objekt měl všechny předpoklady na provedení rekonstrukce s cílem vybudování malého hotelu s kongresovým zázemím a samozřejmě nabídkou restauračních služeb. Společnost CAMFI s.r.o. v tu dobu nemohla dosáhnout na úvěr pro zakoupení nemovitosti, proto byla zvolena varianta, kdy nemovitost odkoupil pan

Jaroslav Camfrla jako fyzická osoba a plánovanou rekonstrukci provede společnost CAMFI s.r.o. s využitím dohody o budoucím odkupu nemovitosti do majetku společnosti. V období roku 2008 se v regionu Rožnov pod Radhoštěm otvíraly dotační programy z Evropských rozvojových fondů a společnost byla schopna splnit základní podmínky pro účast v tomto dotačním programu. Proto společnost CAMFI s.r.o. začala od začátku roku postupně do června 2008 zpracovávat kompletní dokumentaci pro žádost o dotaci v rámci výzvy 06/2008 programu Regionální operační program Střední Morava, prioritní osa 3 Cestovní ruch, oblast podpory 3.1 Integrovaný rozvoj cestovního ruchu, podoblast podpory 3.3.1 Podnikatelská infrastruktura a služby na území definovaném oblastí podpory 3.1 – Rožnovsko. Žádost společnosti CAMFI s.r.o. nebyla komisí pro hodnocení žadatelů při Zlínském kraji vybrána pro získání dotace. Z důvodů přidělení nízkého podílu finančních prostředků z dotací pro tuto oblast (Rožnovsko) byly vybrány pouze dva cizí projekty.

3.4.2 Dopady účasti společnosti v developerském projektu

Počátkem roku 2007 přistoupila dceřiná společnost PROFID s.r.o. k zahájení realizace prvního developerského projektu, a to výstavbu tří bytových domů v Kolíně v objemu 300 milionů korun v prodejních cenách. V průběhu přípravy tohoto projektu na jaře roku 2007 se dopustili manažeři zodpovědní za přípravu stavební zakázky fatálního pochybení při vyhodnocování nabídek na stavební činnost, které ovlivnilo budoucnost celého projektu. Jelikož tato developerská společnost a mateřská společnost CAMFI s.r.o. jsou ekonomicky propojené subjekty a obě společnosti jsou s majoritní účastí jediného vlastníka společnosti CAMFI s.r.o., byl důraz při tvorbě finančního plánu pro realizaci developerského projektu hodnocen jako prioritní i ve vztahu k finančnímu plánu mateřské společnosti. Zahájený developerský projekt představoval totiž výstavbu tří bytových domů s 52 bytovými jednotkami v každém z nich a už od května roku 2007 byly od budoucích kupujících vybírány rezervační poplatky na koupi budoucích dokončených bytových jednotek. Dopady chybného rozhodnutí o zadání stavby vedly však k velkému časovému posunu celého projektu, který byl ještě umocněn tím, že vybraný dodavatel stavebních prací krátce po zahájení stavebních prací ze zakázky odstoupil a smlouvu o dílo nepodepsal z titulu nereálně postavených podmínek pro plnění zakázky ze strany zástupců investora. Rok 2007 se vyznačoval nebývale vysokou

aktivitou ve stavebnictví, takže nebylo možno v potřebném časovém období zajistit nového renomovaného dodavatele stavebních prací místo odstupujícího dodavatele. Druhý společník v developerské společnosti, PRODECOM s.r.o., předložil nabídku na realizaci zahájeného projektu vlastními silami. S ohledem na neexistenci odpovídajících referencí ve stavební výrobě odstoupila od financování projektu banka Volksbank CZ. Protože už byly postupně čerpány i zálohy klientů na krytí nákladů zahájených stavebních prací, rozhodl se majoritní vlastník společnosti CAMFI s.r.o. k financování výstavby minimálně po dobu zajištění dalších investičních prostředků vlastními zdroji. To se podařilo částečně na začátku roku 2008, kdy ČSOB a.s. odsouhlasila úvěr na výstavbu prvního bytového domu, s tím, že po vyhodnocení průběhu projektu v první polovině roku 2008 poskytne investiční úvěr i na zbývající dva bytové domy. V tomto období se však už i v České republice začaly projevovat vlivy celosvětové hospodářské krize, která měla likvidační dopad pro mnoho developerských projektů v oblasti realitních trhů. V daném okamžiku bylo bezpodmínečně nutné dokončit minimálně první bytový dům s cílem zajištění tržeb v maximálním objemu pro krytí půjček bankovních i nebankovních finančních ústavů. Proto vedení společnosti CAMFI s.r.o. učinilo kroky k maximálnímu naplnění výše uvedeného cíle i při vědomí, že ve společnosti CAMFI s.r.o. bude nedostatek finančních prostředků na krytí investičního rozvoje společnosti ve vztahu k projektu vybudování malého hotelu s kongresovým zázemím.

3.4.3 Úpadková situace společnosti v druhé polovině roku 2010

Vlastník společnosti CAMFI s.r.o. i v dalším období podřizoval činnosti společnosti vzniklé situaci ve vztahu k neúspěšnému developerskému projektu dceřiné společnosti a bohužel se v tomto období začal také projevovat dopad hospodářské krize i do množství zakázek, ve kterých by se mohli účastnit svojí prací manažeři společnosti. Tím docházelo postupně ke snižování příjmů společnosti a od začátku roku 2010 neměla společnost CAMFI s.r.o. žádné příjmy ze svých obchodních činností. Proto bylo rozhodnuto zastavit připravovaný projekt Hotel Zámeček a zaměstnanci společnosti připravovaní pro tuto oblast zrušili postupně pracovní poměr dohodou. Ve společnosti zůstali jen čtyři zaměstnanci, kteří zajistili dokončení prvního bytového domu v Kolíně

developerského projektu dceřiné společnosti a prováděli nezbytné administrativní činnosti ve společnosti CAMFI s.r.o.

4 Vlastní návrh řešení

V předchozí části této práce jsem se zaměřil na posouzení minulého a současného stavu společnosti, která, jak je z výše uvedeného, se nachází v hluboké hospodářské krizi. Po důkladném posouzení kapitálové struktury společnosti jsem dospěl k závěru, že jediné možné řešení spočívá v navýšení základního kapitálu společnosti. Tento krok je nezbytný, jelikož společnost v posledních letech neprodukovala žádný zisk a v posledním roce 2010 se dokonce díky velmi špatnému hospodářskému výsledku dostal vlastní kapitál společnosti do záporných hodnot.

Obecně záporný vlastní kapitál nemusí znamenat ještě problémy obrovského rozsahu. V případech, kdy vznik záporného vlastního kapitálu je způsoben očekávaným záporným výsledkem hospodaření (počáteční investicí) a v dalším období je očekáván obrat a vyrovnání ztrát minulých let, nemusí společnost začít přemýšlet o konkurzním řízení a o úpadku. Situace je však jiná u společností, které delší dobu vykazují ztrátu a nejsou schopné dostát svým závazkům, které jsou po splatnosti.

Společnosti, která vykázala záporný vlastní kapitál, vyplívá povinnost svolat valnou hromadu bez zbytečného odkladu od zjištění záporné hodnoty vlastního kapitálu pro důkladné prošetření a navrhnutí řešení⁶.

Takováto řešení mohou být například tyto:

- **Hospodářské ztráty budou kryty zisky z následujících let.**
 - Jedná se o situaci uvedenou již výše, kdy společnost plánuje zajištění financování prostřednictvím příjmů očekávaných z dokončené investiční činnosti, které uhradí ztráty minulých let.
- **Finanční prostředky do vlastního kapitálu formou příplatku společníka.**
 - Podle Obchodního zákoníku § 121 může být poskytován povinný nebo dobrovolný příplatek společníků do vlastního kapitálu mimo základní kapitál společnosti. Povinný příplatek společníka může nařídit valná hromada a to až do výše poloviny základního kapitálu společnosti.

⁶ Dle Obchodního zákoníku § 128 odst. 2.

Dobrovolný příspěvek odsouhlasen valnou hromadou není omezen svou výší.

- Přijatý příspěvek společníka je poté zachycen v rozvaze v položce Ostatní kapitálové fondy.
- **Zvýšení základního kapitálu.**
 - Další možností vedoucí k vyrovnaní vlastního kapitálu společnosti je zvýšení základního kapitálu peněžítým, či nepeněžítým vkladem.

Vzhledem k situaci ve společnosti se v následujícím návrhu se budu zabývat právě možnostmi zvýšení základního kapitálu společnosti.

4.1 Navýšení základního kapitálu společnosti

Jak je patrné z přílohy č. 6, vlastní kapitál společnosti je v roce 2010 velmi záporný. Tato situace je způsobena záporným výsledkem hospodaření ve výši -20 mil. Cizí zdroje společnosti v tomto roce jsou ve výši 27 mil. Z čehož krátkodobé závazky vůči společnosti činí 21,5 mil. Tato situace je velmi kritická a podle Zákona o konkurzu a vyrovnaní § 1 je společnost v úpadku, pokud má více věřitelů a není schopna po delší dobu plnit své závazky. Dále je podle § 3 společnost nucena na sebe neprodleně podat návrh na prohlášení konkurzu.

Pokud nechce společnost skončit v likvidaci, musí vedení společnosti v tomto případě přistoupit k zásadním změnám formou restrukturalizace podniku.

Společnost CAMFI s.r.o. má v roce 2010 krátkodobé závazky 21,5 mil. Závazky společnosti jsou v cca 7 mil. vůči společníkům, 5,5 mil vůči společnosti FREKOMOS s.r.o., 4 mil. vůči státu za odvody daně z příjmu a za odvody za zaměstnance a dále 5 mil ostatní závazky. Společnost má dále bankovní úvěr ve výši 5,9 mil.

Je zcela jasné, že společnost nebude ve stávající situaci schopná dostát svým závazkům. Společnost by v případě insolvenčního řízení byla schopna vyplatit ze svého majetku pouze závazky vůči zaměstnancům ve výši nevyplacených mezd. Ostatní věřitele nebudou moci být vyplaceni, jelikož společnost nemá na tuto úhradu další majetek.

Společnost CAMFI s.r.o. měla původně v plánu provozovat v Rožnově pod Radhoštěm kongresové centrum Hotel Zámeček. Bohužel v rámci nepříznivého vývoje dceřiné společnosti, jak je uvedeno výše, byl z finančních důvodů tento plán pozastaven a společnost skončila zadlužená. Jedinou možnou variantou dlouhodobého zajištění budoucích příjmů společnosti je v současnosti realizace dostavby a zajištění následného provozu Hotelu Zámeček.

Zajištění budoucích příjmů společnosti však není jediným problémem. Druhým podstatným krokem je stanovení způsobu, jak docílit vypořádání současných věřitelů společnosti.

Východiskem této kritické situace může být pouze jedno řešení. Je potřeba, aby došlo k jednání s věřiteli za účelem návrhu na kapitalizaci pohledávek, které vlastní společnost FREKOMOS s.r.o. a Jaroslav Camfla v celkové výši 13 363 900 Kč. Tyto pohledávky budou započteny proti pohledávkám na splacení vkladu⁷. Tímto by se společnost FREKOMOS s.r.o. stala společníkem ve společnosti CAMFI s.r.o. Současný majitel společnosti tedy dále do základního kapitálu vloží nemovitost Zámeček, která je oceněna na 10 798 000 Kč, čímž si společnost zajistí možné budoucí příjmy.

Pokud má být tedy těžká situace společnosti vyřešena je potřeba navrhnout možnosti budoucího vývoje společnosti v návaznosti na spolupráci současného vedení společnosti CAMFI s.r.o. se společností FREKOMOS s.r.o.

Společnost FREKOMOS s.r.o. je společnost primárně se zabývající stavební činností. Avšak další aktivitou této společnosti je také hotelová a restaurační činnost a činnosti spojené s rekreací (provozování ski areálů aj.). Tato společnost vlastní a provozuje hotelové a rekreační komplexy v Beskydech nedaleko Rožnova pod Radhoštěm.

Společnost FREKOMOS s.r.o. jistě tuší, že její pohledávka nejspíše nebude uhrazena. Avšak nabídka řešení, které je založené na spoluúčasti ve společnosti CAMFI s.r.o. při realizaci Hotelu Zámeček a podílením se na zisku z realizace tohoto záměru prostřednictvím kapitalizace své pohledávky, může být pro takovou společnost zajímavé. Proto by mohly následující návrhy být pro společnost FREKOMOS s.r.o. také přínosem.

⁷ Viz. Obchodní zákoník § 59 odst. 8 a § 125 odst. 1.

Je uvažováno o třech variantách budoucího vývoje společnosti:

1. Kapitalizace pohledávek společnosti FREKOMOS s.r.o. a Jaroslava Camfrly. Jaroslav Camfrla vloží do majetku společnosti objekt Hotel Zámeček. Dále společnost FREKOMOS s.r.o. poskytne finanční prostředky na splacení krátkodobých závazků společnosti a dále poskytne finanční prostředky pro nutné investice do dokončení rekonstrukce Zámečku ve výši 3 mil. Kč.
2. Kapitalizace pohledávek společnosti FREKOMOS s.r.o. a Jaroslava Camfrly. Jaroslav Camfrla vloží do majetku společnosti objekt Hotel Zámeček. Dále společnost FREKOMOS s.r.o. poskytne finanční prostředky nutné pro vypořádání se s věřiteli společnosti. Finanční prostředky nutné pro investice do dokončení rekonstrukce Hotelu Zámeček ve výši 3 mil. Kč budou čerpány ze stávajícího navýšeného bankovního úvěru.
3. Kapitalizace pohledávek společnosti FREKOMOS s.r.o. a Jaroslava Camfrly. Jaroslav Camfrla vloží do majetku společnosti objekt Hotel Zámeček. Ostatní finanční prostředky pro vypořádání s věřiteli a prostředky pro dokončení rekonstrukce tohoto objektu budou čerpány z navýšeného bankovního úvěru.

Jako metodiku pro výpočet ukazatelů pro stanovení příjmů a výdajů jsem použil ve všech navrhovaných variantách statistické údaje uvedené pro Zlínský kraj v dané podnikatelské oblasti (hoteliérství).

Celkové tržby a náklady z provozu jsou plánovány podle vytíženosti následovně:

1. rok – 50% vytíženost kapacit Hotelu Zámeček.
2. rok – 60% vytíženost kapacit Hotelu Zámeček.
3. rok – 65% vytíženost kapacit Hotelu Zámeček⁸

Odpisy jsou stanoveny rovnoměrně podle odpisové skupiny 6, charakteristické pro administrativní budovy a budovy hotelů, v následující výši:

- V prvním roce odpisování podle odpisové sazby 1,02.

⁸ Jedná se o průměrnou vytíženost ve Zlínském kraji získanou ze zdrojů Českého statistického úřadu.

- V ostatních letech podle odpisové sazby 2,02⁹.

Přehled nutných investičních nákladů pro zahájení provozu Hotelu Zámeček je znázorněn v příloze č. 1.

4.1.1 Varianta 1

4.1.1.1 Popis

Tato varianta předpokládá, že dojde ke kapitalizaci pohledávek společnosti FREKOMOS s.r.o. a Jaroslava Camfrly v celkové výši 13 363 900 Kč. Dále Jaroslav Camfrla vloží do společnosti objekt Hotel Zámeček v hodnotě 10 798 000 Kč. Společnost FREKOMOS s.r.o. zároveň poskytne finanční prostředky pro vyplacení krátkodobých závazků ve výši 8 127 680 Kč a dále prostředky pro dokončení rekonstrukce nutné pro zahájení provozu Hotelu Zámeček ve výši 3 mil. Těmito prostředky bude navýšen základní kapitál společnosti a společnost FREKOMOS s.r.o. tímto získá 50% podíl ve společnosti CAMFI s.r.o.

4.1.1.2 Realizace

Samotná realizace této varianty spočívá v důsledném zpracování plánů na vyrovnání veškerých závazků společnosti z prostředků vložených společností FREKOMOS s.r.o. a dohody s bankou na co nejpríznivějším splátkovém kalendáři. Poté proběhnou dokončovací práce na rekonstrukci Hotelu Zámeček z vložených prostředků společnosti FREKOMOS s.r.o. Začátek provozu je plánován od roku 2012.

K realizaci této varianty je zapotřebí postupovat v následujících krocích:

- Zajištění všech podkladů nutných pro vyčíslení veškerých závazků společnosti.
- Sestavení finančního plánu budoucího možného reálného vývoje.
- Dohoda s věřiteli o kapitalizaci pohledávek vůči společnosti CAMFI s.r.o.
- Dohoda o poskytnutí vkladu společníků do společnosti ve formě finančních prostředků a objektu Hotelu Zámeček.

⁹ Dle Zákona o dani z příjmů § 31 odst. 1 a).

- Dohoda s věřiteli společností CAMFI s.r.o. o úhradě závazků a bankovního úvěru – sestavení splátkového kalendáře.
- Stanovení nového organizačního řádu společnosti s 50ti% podílem každého ze společníků.
- Dohody se stavebním úřadem.
- Rekonstrukce Hotelu Zámeček z prostředků vložených společností FREKOMOS s.r.o.
- Kolaudace Hotelu Zámeček.
- Výběrová řízení na pozice personálu.
- Zahájení provozu.

4.1.1.3 Ekonomická kalkulace

Celkové investiční náklady projektu jsou určovány takto:

- Investiční náklady na pořízení nemovitosti ve výši 10 798 000 Kč.
- Investiční náklady na rekonstrukci nemovitosti ve výši 3 000 000 Kč.
- Vklad společníka na úhradu závazků společnosti ve výši 8 127 680 Kč.

Úhrada bankovního úvěru společnosti (splátkový kalendář viz příloha č. 2):

- Ve výši 5 821 230 Kč.
- Úrok dle smluvních podmínek 4,25% p. a.
- Splátka měsíční.
- Po dobu 5 let.

Období	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Investice Celkem	21925										
Investiční náklady	13798										
Splacení bankovního úvěru	5821										
Vklad na splacení závazků	8128										
Tržby provozní		13544	16253	17608	17608	17608	17608	17608	17608	17608	17608
Výnosy Provozní		13544	16253	17608	17608	17608	17608	17608	17608	17608	17608
Spotřeba materiálu		3175	3810	4127	4127	4127	4127	4127	4127	4127	4127
Spotřeba energie		480	564	606	606	606	606	606	606	606	606
Oprava a údržba		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Služby		545	545	545	545	545	545	545	545	545	545
Pojištění		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Mzdové náklady		3192	3192	3192	3192	3192	3192	3192	3192	3192	3192
Nákl. Soc. a zdrav. Poj		1085	1085	1085	1085	1085	1085	1085	1085	1085	1085
Odpisy		141	279	279	279	279	279	279	279	279	279
Finanční náklady		227	180	132	82	29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Náklady celkem		9025	9835	10146	10096	10044	10014	10014	10014	10014	10014
HV Hrubý		4520	6418	7461	7512	7564	7594	7594	7594	7594	7594
Sazba daně z příjmu		0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
Daň		859	1219	1418	1427	1437	1443	1443	1443	1443	1443
HV Čistý		3661	5199	6044	6084	6127	6151	6151	6151	6151	6151
Splátky úvěru		1068	1114	1162	1213	1265	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Peněžní příjmy		2734	4364	5160	5151	5141	6429	6429	6429	6429	6429
Diskontní faktor	1,00	0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47	0,42	0,39
Diskontované příjmy		2486	3606	3877	3518	3192	3629	3299	2999	2727	2479

Tabulka 13 - Přehled peněžních příjmů varianty 1 v tis. Kč.

4.1.2 Varianta 2

4.1.2.1 Popis

Druhá varianta předpokládá, že dojde ke kapitalizaci pohledávek společnosti FREKOMOS s.r.o. a Jaroslava Camfrly v celkové výši 13 363 900 Kč. Dále Jaroslav Camfrla vloží do společnosti objekt Hotel Zámeček v hodnotě 10 798 000 Kč. Oproti předchozí variantě se zde předpokládá, že společnost FREKOMOS s.r.o. nebude ochotna vkládat do společnosti finanční prostředky pro dokončení rekonstrukce. Tato společnost však uhradí závazky společnosti CAMFI s.r.o. (odkoupí pohledávky

věřitelů). Těmito prostředky bude navýšen základní kapitál společnosti a společnost FREKOMOS s.r.o. tímto získá 30% podíl ve společnosti CAMFI s.r.o.

Investice do rekonstrukce ve výši 3 mil. bude čerpána z navýšeného bankovního úvěru, který bude ve výši 8 821 000 Kč.

4.1.2.2 Realizace

Na rozdíl od předchozí varianty dojde k úhradě závazků společnosti z prostředků poskytnutých společností FREKOMOS s.r.o. Finanční prostředky nutné pro rekonstrukci Hotelu Zámeček budou čerpány z navýšeného bankovního úvěru. Začátek provozu je plánován od roku 2012.

K realizaci této varianty je zapotřebí postupovat v následujících krocích:

- Zajištění všech podkladů nutných pro vyčíslení veškerých závazků společnosti.
- Sestavení finančního plánu budoucího možného reálného vývoje.
- Dohoda s věřiteli o kapitalizaci pohledávek vůči společnosti CAMFI s.r.o.
- Dohoda s bankou o navýšení úvěru společnosti.
- Dohoda o poskytnutí vkladu společníků do společnosti ve formě finančních prostředků na vyplacení věřitelů a samotný vklad objektu Hotelu Zámeček.
- Dohoda o čerpání finančních prostředků na rekonstrukci Hotelu Zámeček z navýšeného bankovního úvěru – sestavení splátkového kalendáře.
- Stanovení nového organizačního řádu společnosti s 30% podílem společnosti FREKOMOS s.r.o.
- Dohody se stavebním úřadem.
- Rekonstrukce Hotelu Zámeček z prostředků poskytnutého bankovního úvěru.
- Kolaudace Hotelu Zámeček.
- Výběrová řízení na pozice personálu.
- Zahájení provozu.

4.1.2.3 Ekonomická kalkulace

Celkové investiční náklady projektu jsou určovány takto:

- Investiční náklady na pořízení nemovitosti ve výši 10 798 000 Kč.
- Náklady na úhradu závazků společnosti ve výši 8 127 680 Kč.

Úhrada bankovního úvěru společnosti (splátkový kalendář viz příloha č. 3):

- Ve výši 8 821 000 Kč.
- Z toho:
 - Investiční náklady na rekonstrukci nemovitosti ve výši 3 000 000 Kč.
 - Dosavadní výše nesplaceného úvěru 5 821 000 Kč.
- Úrok dle smluvních podmínek 5,5% p. a.
- Splátka měsíční.
- Po dobu 10 let.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Investice Celkem	27747										
Investiční náklady	10798										
Splacení bankovního úvěru	8821										
Vklad na splacení závazků	8128										
Tržby provozní	13544 16253 17608 17608 17608 17608 17608 17608 17608 17608 17608										
Výnosy Provozní	13544 16253 17608 17608 17608 17608 17608 17608 17608 17608 17608										
Spotřeba materiálu	3175 3810 4127 4127 4127 4127 4127 4127 4127 4127 4127										
Spotřeba energie	480 564 606 606 606 606 606 606 606 606 606										
Oprava a údržba	120 120 120 120 120 120 120 120 120 120 120										
Služby	545 545 545 545 545 545 545 545 545 545 545										
Pojištění	60 60 60 60 60 60 60 60 60 60 60										
Mzdové náklady	3192 3192 3192 3192 3192 3192 3192 3192 3192 3192 3192										
Nákl. Soc. a zdrav. Poj	1085 1085 1085 1085 1085 1085 1085 1085 1085 1085 1085										
Odpisy	141 279 279 279 279 279 279 279 279 279 279										
Finanční náklady	468 430 389 346 301 253 203 149 93 34										
Náklady celkem	9266 10085 10403 10361 10315 10268 10217 10164 10107 10048										
HV Hrubý	4279 6169 7204 7247 7292 7340 7391 7444 7501 7560										
Sazba daně z příjmu	0,19 0,19 0,19 0,19 0,19 0,19 0,19 0,19 0,19 0,19 0,19										
Daň	813 1172 1369 1377 1386 1395 1404 1414 1425 1436										
HV Čistý	3466 4997 5836 5870 5907 5946 5987 6030 6075 6124										
Splátky úvěru	681 719 760 802 848 895 946 999 1056 1115										
Provozní Cash flow	2926 4556 5355 5347 5338 5329 5319 5309 5298 5287										
Diskontní faktor	1,00 0,91 0,83 0,75 0,68 0,62 0,56 0,51 0,47 0,42 0,39										
Diskontované Cash flow	2660 3766 4023 3652 3314 3008 2730 2477 2247 2038										

Tabulka 14 - Přehled peněžních příjmů varianty 2 v tis. Kč.

4.1.3 Varianta 3

4.1.3.1 Popis

Poslední navrhovaná varianta předpokládá, že dojde ke kapitalizaci pohledávek společnosti FREKOMOS s.r.o. a Jaroslava Camfrly v celkové výši 13 363 900 Kč. Dále Jaroslav Camfrla vloží do společnosti objekt Hotel Zámeček v hodnotě 10 798 000 Kč. Oproti předchozím variantám se zde předpokládá, že společnost FREKOMOS s.r.o. nebude ochotna vkládat do společnosti jakékoliv finanční prostředky. Tímto bude navýšen základní kapitál společnosti a společnost FREKOMOS s.r.o. tímto získá 15% podíl ve společnosti CAMFI s.r.o.

Závazky ostatních věřitelů budou splaceny navýšeným bankovním úvěrem, který bude navýšen na 16 949 000 Kč. Částka 3 mil. z tohoto úvěru bude poskytnuta na dokončení rekonstrukce objektu Hotel Zámeček.

4.1.3.2 Realizace

Od předchozích variant se tato liší tím, že společnost FREKOMOS s.r.o. pouze přistoupí na kapitalizaci pohledávky za získání 15% podílu ve společnosti CAMFI s.r.o. K úhradě závazků společnosti dojde prostřednictvím získaných finančních prostředků po dohodě s bankou o navýšení stávajícího úvěru. Dále bude prostřednictvím úvěru financována i rekonstrukce ve výši 3 mil. Začátek provozu je plánován od roku 2012.

K realizaci této varianty je zapotřebí postupovat v následujících krocích:

- Zajištění všech podkladů nutných pro vyčíslení veškerých závazků společnosti.
- Sestavení finančního plánu budoucího možného reálného vývoje.
- Dohoda s věřiteli o kapitalizaci pohledávek vůči společnosti CAMFI s.r.o.
- Dohoda s bankou o navýšení úvěru společnosti.
- Dohoda o poskytnutí vkladu společníků do majetku společnosti ve formě vkladu objektu Hotelu Zámeček.
- Dohoda s věřiteli společností CAMFI s.r.o. o úhradě závazků z navýšeného bankovního úvěru – sestavení splátkového kalendáře.
- Stanovení nového organizačního řádu společnosti s 15% podílem společnosti FREKOMOS s.r.o.
- Dohody se stavebním úřadem.
- Rekonstrukce Hotelu Zámeček z prostředků poskytnutých bankou.
- Kolaudace Hotelu Zámeček.
- Výběrová řízení na pozice personálu.
- Zahájení provozu.

4.1.3.3 Ekonomická kalkulace

Celkové investiční náklady projektu jsou určovány takto:

- Investiční náklady na pořízení nemovitosti ve výši 10 798 000 Kč.

Úhrada bankovního úvěru společnosti (splátkový kalendář viz příloha č. 4):

- Ve výši 16 949 000 Kč.
- Z toho:
 - Investiční náklady na rekonstrukci nemovitosti ve výši 3 000 000 Kč.
 - Náklady na úhradu závazků společnosti ve výši 8 127 680 Kč.
 - Dosavadní výše nesplaceného úvěru 5 821 000 Kč.
- Úrok dle smluvních podmínek 5,5% p. a.
- Splátka měsíční.
- Po dobu 10 let.

Období	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Investice Celkem	21925										
Investiční náklady	13798										
Splacení bankovního úvěru	16949										
Vklad na splacení závazků											
Tržby provozní	13544	16253	17608	17608	17608	17608	17608	17608	17608	17608	17608
Výnosy Provozní	13544	16253	17608	17608	17608	17608	17608	17608	17608	17608	17608
Spotřeba materiálu	3175	3810	4127	4127	4127	4127	4127	4127	4127	4127	4127
Spotřeba energie	480	564	606	606	606	606	606	606	606	606	606
Oprava a údržba	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Služby	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545
Pojištění	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Mzdové náklady	3192	3192	3192	3192	3192	3192	3192	3192	3192	3192	3192
Nákl. Soc. a zdrav. Poj	1085	1085	1085	1085	1085	1085	1085	1085	1085	1085	1085
Odpisy	141	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279
Finanční náklady	900	826	748	666	579	487	390	287	179	64	
Náklady celkem	9697	10481	10762	10680	10593	10501	10404	10301	10193	10079	
HV Hrubý	3847	5773	6846	6928	7015	7107	7204	7306	7415	7529	
Sazba daně z příjmu	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
Daň	731	1097	1301	1316	1333	1350	1369	1388	1409	1431	
HV Čistý	3116	4676	5545	5612	5682	5757	5835	5918	6006	6099	
Splátky úvěru	1308	1381	1459	1542	1629	1721	1818	1920	2028	2143	
Peněžní příjmy	1949	3573	4364	4349	4332	4315	4296	4277	4256	4234	
Diskontní faktor	1,00	0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47	0,42	0,39
Diskontované příjmy	1772	2953	3279	2970	2690	2436	2205	1995	1805	1633	

Tabulka 15 - Přehled peněžních příjmů varianty 3 v tis. Kč.

4.2 Vyhodnocení navrhovaných variant

V předchozí kapitole jsem vysvětlil a popsal jednotlivé navrhované varianty. Nyní je potřeba zjistit, která varianta by byla s ohledem na současnou situaci tou nejvhodnější. K posuzování efektivnosti jednotlivých variant budu používat tyto metody:

- Doba návratnosti jednotlivých variant v letech.
- Metoda čisté současné hodnoty peněžních příjmů v tisících.
- Index ziskovosti jednotlivých variant.
- Metoda stanovení vnitřního výnosového procenta jednotlivých navrhovaných variant.

Při stanovování diskontní sazby jsem přihlížel k požadavkům minimálního výnosu (státní dluhopisy) a výše rizika spojeného s realizací tohoto záměru.

4.2.1 Doba návratnosti

V následující tabulce 16 je zobrazena doba návratnosti jednotlivých variant v letech. Jak je vidět, tak varianta 1 má dobu návratnosti nejnižší, což znamená, že je v tomto případě ze všech variant nejvhodnější. Při výběru varianty 1 by se investice vrátila v průběhu roku 2017.

Doba návratnosti V1	5,07
Doba návratnosti V2	5,54
Doba návratnosti V3	6,95

Tabulka 16 - Doby návratnosti variant

4.2.2 Čistá současná hodnota

V tabulce 17 jsou zobrazeny hodnoty jednotlivých variant. Jak můžeme vidět, nejvyšší čistá současnou hodnotu peněžních příjmů poskytuje varianta 1 ve výši 4 066 tis. Kč. Druhá varianta také dosahuje kladné čisté současné hodnoty, tudíž můžeme říci, že i tato varianta být mohla být za daných podmínek realizována. Třetí varianta však již nemůže být doporučena k realizaci podle metody čisté současné hodnoty, jelikož její hodnota ve třetí variantě je záporná. Můžeme tedy říci, že první dvě varianty zaručují požadovanou míru výnosnosti zvyšující hodnotu společnosti, zatímco třetí varianta by při její realizaci hodnotu společnosti snižovala.

Čistá současná hodnota V1	4066
Čistá současná hodnota V2	2168
Čistá současná hodnota V3	-4010

Tabulka 17 - Čisté současné hodnoty variant

4.2.3 Index ziskovosti

V tabulce 18 jsou zobrazeny hodnoty indexu ziskovosti jednotlivých navrhovaných variant. Nejvyšší hodnotu indexu ziskovosti má varianta 1. Druhá varianta má taktéž index ziskovosti vyšší než 1, takže by mohlo dojít k její realizaci. Ovšem varianta 3 má již hodnotu pouze 0,86, tudíž tuto variantu bych společností nedoporučoval realizovat.

Index ziskovosti V1	1,15
Index ziskovosti V2	1,08
Index ziskovosti V3	0,86

Tabulka 18 - Indexy ziskovosti variant

4.2.4 Vnitřní výnosové procento

Následující tabulka 19 zohledňuje hodnoty vnitřního výnosového procenta. Námí požadovaná minimální výnosnost ve výši 10% je dodržena pouze u varianty 1 a 2. Varianta 3 má hodnotu pouze 6,75%. Nejvyšší hodnota vnitřního výnosového procenta je u varianty 1. Mohu tedy říci, že varianty 1 a 2 jsou za daných podmínek přípustné.

Vnitřní výnosové procento V1	12,91%
Vnitřní výnosové procento V2	11,67%
Vnitřní výnosové procento V3	6,75%

Tabulka 19 - Vnitřní výnosové procenta variant

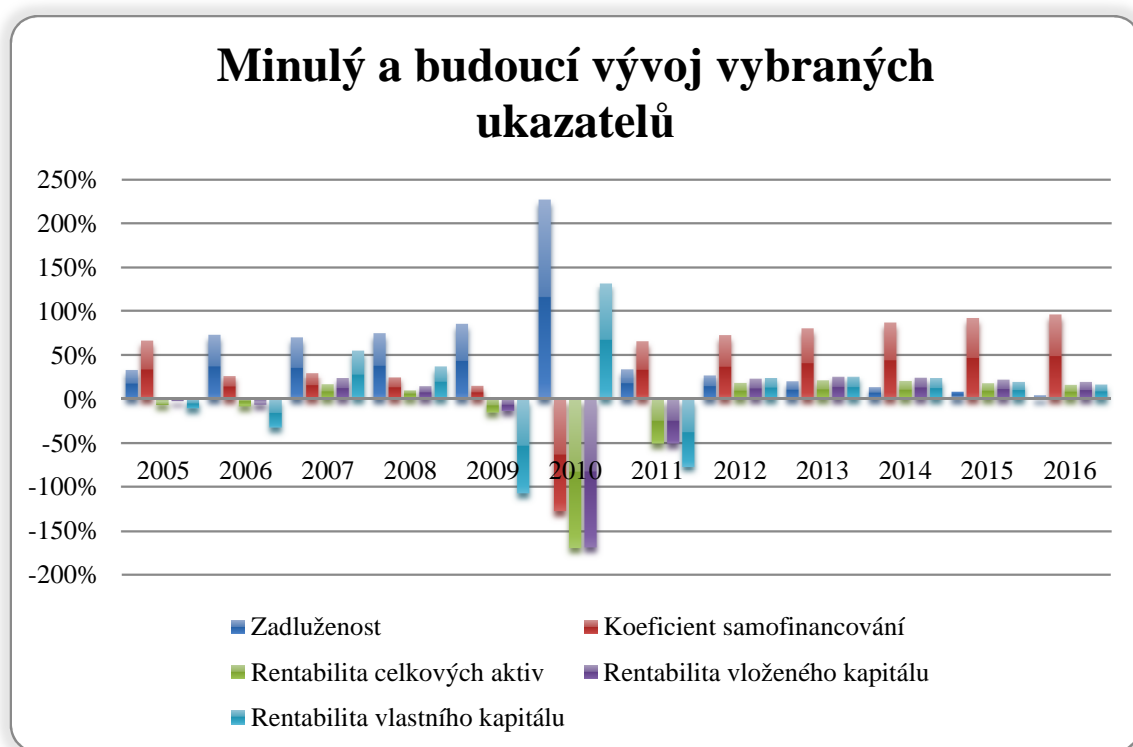
4.3 Výběr nejvhodnější varianty

Po posouzení jednotlivých navrhovaných variant se jako nejoptimálnější jeví varianta 1, tedy varianta, kdy dojde ke kapitalizaci pohledávek společnosti FREKOMOS s.r.o. a Jaroslava Camfrly, přičemž Jaroslav Camfrla dále do společnosti vloží nepeněžitý vklad ve formě nemovitosti Zámečku a společnost FREKOMOS s.r.o. poskytne potřebné finanční prostředky pro úhradu krátkodobých závazků společnosti a na dokončení rekonstrukce této vložené nemovitosti. Výběrem této varianty by docházelo ke zvyšování tržní hodnoty společnosti o 4 066 tis. Kč při hodnotě vnitřního výnosového

procenta ve výši 12, 91%. Investice by při této variantě byla splacena v průběhu roku 2017. Index ziskovosti dosahuje u této varianty hodnoty 1,15.

Realizace této varianty je závislá na otevřené a přímé komunikaci současného vedení společnosti se společností FREKOMOS s.r.o. Výsledný výběr varianty je však závislý na těchto vzájemných jednáních, přičemž může dojít k realizaci jak varianty 1, tak i varianty 2. Přijetím, kterékoliv z těchto navrhovaných variant by došlo k zajištění životaschopnosti společnosti a zároveň úhradě všech závazků, které v současnosti firma má vůči svým věřitelům. Mimo jiné by došlo k zachování dobrého jména společnosti.

Výběr varianty 3 s ohledem na výše zmínění silně nedoporučuji.



Graf 10 - Minulý a budoucí vývoj vybraných ukazatelů podle varianty 1

4.4 Hodnocení rizik

Investiční plánování je vždy založeno na sestavování a interpretaci hospodářských a finančních ukazatelů coby zástupce znázorňující výnosnost a výhodnost daných

investičních záměrů. Vedení společnost by se však vedle těchto ekonomických veličin nemělo podcenit s každým investičním projektem související možná rizika. Výše zkoumaná společnost je toho ukázkovým případem, kdy kritická neúspěšnost celého investičního projektu dceřiné společnosti způsobila obrovskou krizi mateřské společnosti. Zde vedení společnosti podcenilo všechny kritické faktory a při nečekané změně očekávaných výsledků těchto investic nebylo schopno včas a rychle zareagovat.

4.4.1 Identifikace možných rizik

Předmětem této kapitoly je nalezení a stanovení podstatných možných rizik vznikajících v průběhu realizace tohoto projektu. Jedná se zde o rizika spojená jak s před investiční fází, tak s riziky plynoucí ze samotného uskutečnění investice.

Při hodnocení možných rizik budu přihlížet k pravděpodobnosti jejich vzniku a jejich případnému dopadu na celý záměr. Hodnota pravděpodobnosti vzniku bude určována v procentech 1 – 100%, přičemž 100% je hodnota nevyšší pravděpodobnosti vzniku rizika. Dopad případného rizika budu hodnotit 1 – 5, přičemž hodnota 5 je maximální závažnost daného rizika na celý záměr.

V rámci realizace tohoto investičního projektu je uvažováno s následnými možnými riziky:

R1 - Riziko krachu vzájemných dohod mezi vedením společnosti a jejími věřiteli.

- Jedná se o klíčový krok pro realizaci celého investičního plánu. Neúspěch těchto jednání by v tomto případě znamenal ukončení celého projektu.
- Pravděpodobnost vzniku je asi 80%.
- Závažnost je zde stanovena na nejvyšší hodnotu 5.

R2 - Neposkytnutí bankovního úvěru za předpokládaných podmínek.

- V případě varianty 1 je toto riziko zanedbatelné, jelikož nedojde k navýšení bankovního úvěru, tudíž úvěr bude splácen za stávajících již potvrzených podmínek. V případě možné varianty 2 může dojít k úpravě podmínek o navýšení tohoto bankovního úvěru.
- Pravděpodobnost při doporučené variantě 1 je 5%.

- Závažnost je stanovena na hodnotu 4.

R3 - Neočekávaný vznik dodatečných nákladů investice.

- V průběhu realizace rekonstrukce může dojít k odchylkám od stanoveného rozpočtu.
- Pravděpodobnost 40%.
- Závažnost je stanovena na hodnotu 3.

R4 - Nečekané události při dokončovacích pracích na rekonstrukci.

- Jedná se zde o výskyt nečekaných komplikací v průběhu dokončovacích prací na rekonstrukci Hotelu Zámeček.
- Pravděpodobnost vzniku je stanovena na 10%.
- Závažnost je stanovena na hodnotu 1.

R5 - Odmítnutí kolaudace stavebním úřadem.

- Toto riziko zohledňuje možnost neschválení kolaudace rekonstruovaného Hotelu Zámeček.
- Pravděpodobnost je stanovena na 2%.
- Závažnost je stanovena na hodnotu 4.

R6 - Riziko poškození majetku živelnými pohromami.

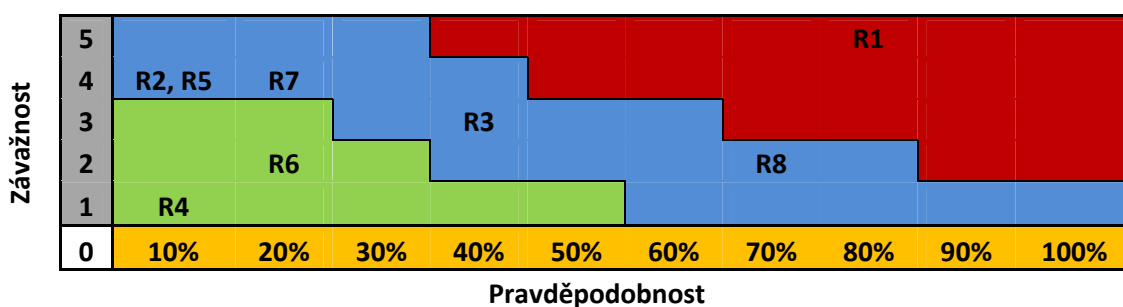
- Jedná se zde o možné riziko poškození majetku související s uvažovaným záměrem.
- Pravděpodobnost je stanovena na 5%.
- Závažnost je stanovena na hodnotu 2.

R7 - Nízký zájem potenciálních zákazníků.

- Jedná se o riziko způsobeno rozdílem mezi plánovaným a skutečným vytížením provozu.
- Pravděpodobnost je stanovena na 20%.
- Závažnost má hodnotu 4.

R8 - Vliv konkurence

- Je zde zohledněna potenciální konkurenční změna vývoje dosavadní nabídky poskytovaných služeb.
- Pravděpodobnost 70%.
- Závažnost je stanovena na hodnotu 2.



Tabulka 20 – Matice zohledňující možná rizika

Tabulka 20 nám zobrazuje matici rizik, pravděpodobnost jejich vzniku a jejich závažnosti při případném vzniku.

Rizika zobrazena v zeleném poli jsou rizika, která mohou při svém vzniku způsobit poměrně malé škody. Je však nutné ani takto poměrně nevýznamná rizika podcenit.

V případě rizika „**Nečekané události při dokončovacích pracích na rekonstrukci**“ je nutno dohlížet na dodržování všech zásad práce, aby v jejím průběhu nedošlo k žádnému zranění.

V případě rizika „**Riziko poškození majetku živelnými pohromami**“ je potřeba vypracovat nouzový plán, který bude zahrnovat přesné a jednoduché postupy, jak postupovat v případě například vzniku požáru, povodňového nebezpečí, či jinými pohromami. Dále je potřeba se před těmito neočekávanými vlivy zajistit patřičným pojištěním majetku společnosti.

Rizika ležící v modrém poli znázorňují vyšší míru dopadu v případě jejich vzniku na realizovaný projekt společnosti.

Riziko „**Neposkytnutí bankovního úvěru za předpokládaných podmínek**“ je sice pravděpodobnostně na nízké úrovni, avšak pokud by banka požadovala splácení úvěru za změněných podmínek, může dojít k vyššímu zatížení společnosti úhradou tohoto úvěru.

Riziko „**Odmítnutí kolaudace stavebním úřadem**“ je také málo pravděpodobné, jelikož všechny dosavadní stavební práce byly prováděny za průběžných kontrol a

konzultací stavebního úřadu. Je však možné, že v případě změny legislativy by mohlo dojít k nečekaným komplikacím a průtahům.

Riziko „**Nízký zájem potenciálních zákazníků**“ je hodnoceno jako málo pravděpodobné z důvodu lokality Hotelu Zámeček v centru města a vhodně zvolené cenové hladiny. Avšak v případě vzniku má toto riziko poměrně velký dopad. Je tedy nutno toto riziko nepodcenit a sestavit případný plán, jak postupovat při jeho vzniku.

V případě rizika „**Neočekávaný vznik dodatečných nákladů investice**“ je potřeba sestavit plán financování s určitými rezervami pro pokrytí těchto možných rizik.

Riziko „**Vliv konkurence**“ je riziko, se kterým se setkává každá firma v jakémkoliv oboru. Je potřeba v určitých pravidelných intervalech analyzovat chování konkurentů působících v oblasti našeho zájmu. Nemusí se zde jednat pouze o společnosti zabývající se hoteliérskou a restaurační činností.

Rizika v tomto modrém poli je potřeba pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat možnosti jejich vzniku a tvrdost jejich dopadu. Ačkoliv nepatří tyto rizika mezi kritická, jejich dlouhodobá ignorace by mohla mít fatální důsledky.

Rizika ležící v červeném poli jsou rizika, které při svém výskytu znamenají kritický dopad na celou realizaci celého projektu. Vznik těchto rizik znamená nutnost kompletně přehodnotit a změnit celou strategii navrženou k realizaci.

V případě rizika „**Riziko krachu vzájemných dohod mezi vedením společnosti a jejími věřiteli**“ bude společnost s největší pravděpodobností mířit do likvidace. Přežití společnosti při vzniku tohoto rizika je téměř nemožné.

Obecně je potřeba tedy zdůraznit, že nejlepší prevence proti vzniku případného rizika je nedovolit, aby vůbec mohlo nastat. V případě, že nastane, je nutné mít stanoven přesný plán, jak v takovýchto případech postupovat.

4.5 Harmonogram

Přehled činností	2011							2012
	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	
Vzájemná jednání s věřiteli	■	■	■					
Dohoda o vzájemném partnerství				■				
Změna společenské smlouvy				■	■			
Přepis nového majetku společnosti				■	■			
Práce na terénních úpravách a zpevnění ploch					■	■		
Kompletování elektroinstalace					■	■		
Úklidové práce						■		
Dokončovací práce						■		
Dodání vnitřního zařízení ubytovací části						■		
Instalace bezpečnostní techniky, kamer, telefonů, počítačů					■	■		
Pojištění objektu						■		
Kolaudační řízení						■		
Výběr personálu					■	■		
Testovací provoz						■		
Certifikace zařízení					■	■		
Otevření							■	

Tabulka 21 - Harmonogram průběhu realizace projektu

4.6 Možný neúspěch (Likvidace)

Ačkoliv z předchozích variant můžeme vidět, že existují způsoby, které by zajistily věřitelům společnosti úhradu jejich pohledávek, může se stát, že by společnost FREKOMOS s.r.o. nepřistoupila na kapitalizaci své pohledávky z vlastních důvodů a společnost CAMFI s.r.o. by byla odkázána na likvidaci. Všechny předchozí navrhované varianty požadují vstup kapitálu do společnosti, bez kterého již společnost není schopná přežít. V případě likvidace společnosti by došlo k úhradě závazků pouze v minimální výši a to v úhradě nezaplacených mezd zaměstnancům. Na úhradu dalších závazků společnost v současnosti nemá žádné další prostředky.

Závěr

Tato práce byla vypracována s cílem posouzení stávající situace společnosti CAMFI s.r.o. a dále stanovení další možnosti směřujících ke stabilnímu a prosperujícímu budoucímu vývoji společnosti.

V prvních fázích přípravy této práce jsem se musel zaměřit na získání všech potřebných zdrojů a informací nutných pro vypracování podnikatelského záměru, aby odpovídal všem stanovaným požadavkům. Tímto získané znalosti jsem poté uvedl v teoretické části této práce, která mi dále sloužila, jako vodítko pro samotné vypracování vlastního posouzení stávající situace společnosti a k nalezení možností vedoucích ke stanovení návrhů budoucího vývoje společnosti.

K posouzení současné situace společnosti jsem využíval především účetních výkazů a dalších interních dokumentů, které mi byly poskytnuty, díky čemu jsem získal dobrý přehled o celkovém dění ve společnosti od jejího vzniku až po současnost.

Zkoumaná společnost se od svého vzniku, tzn. od roku 2005, zabývala řízením velkých projektů většinou se zahraniční účastí. Podílela se na realizaci výstavby automobilky TPCA v Kolíně, dále spolupracovala s Moravskoslezským Krajem na realizaci výstavby průmyslové zóny Nošovice.

Vedle těchto velkých projektů se v roce 2006 rozhodla pro realizaci dvou vlastních. Jedním z nich byl projekt na vybudování hotelového a kongresového centra ve městě Rožnov pod Radhoštěm rekonstrukcí bývalého objektu známého jako Fassmanova vila. Dalším projektem měla být výstavba tří bytových domů v Kolíně prostřednictvím dceřiné společnosti PROFID s.r.o., ve které měla společnost CAMFI s.r.o. 70% podíl. Společnost CAMFI s.r.o. vkládala právě do realizovaného developerského projektu velké úsilí a věnovala jí čím dále větší pozornost a finanční prostředky. Ke konci roku 2008 došlo bohužel ke vzniku velmi kritických událostí, které nakonec vedly k úpadku společnosti PROFID s.r.o. Tímto dostala společnost CAMFI s.r.o. obrovskou ránu, jelikož obrovské finanční prostředky vložené do této developerské společnosti zmizely k nenávratnu.

Společnost se v současné době nachází na hranici úpadku, kdy vlastní pohledávku vůči společnosti PROFID s.r.o. ve výši 8 mil. Kč, přičemž je jisté, že nebude uhrazena. V souvislosti s daným vývojem nebyla v průběhu posledních let společnost schopna hradit své závazky. Kritický stav pak jasně ukázal výsledek hospodaření společnosti za období roku 2010, který byl ve výši přesahující -20 mi. Kč. Tímto došlo k tomu, že společnost vykázala zápornou hodnotu vlastního kapitálu.

Po důkladném prozkoumání všech nynějších možností společnosti jsem dospěl k návrhům, které jsou v základě založeny na jednom principu. Společnost má krátkodobé závazky ve výši 8 127 680 Kč, které není za současné situace schopna splatit. Dále má závazky vůči společníkům ve výši 7 612 700 Kč. Společnost má také bankovní úvěr ve výši 5 821 230 Kč. Jediným možným řešením, vedeným tak, aby se společnost dostala z této krize, je řešení spočívající v kapitalizaci pohledávek majitele a společnosti FREKOMOS s.r.o., vůči, které má společnost CAMFI s.r.o. závazek ve výši 5 751 515 Kč. Kapitalizací těchto pohledávek by došlo k navýšení základního kapitálu společnosti a tím vyrovnání vlastního kapitálu do kladných hodnot. Návrh dále počítá s tím, že majitel společnosti CAMFI s.r.o. vloží do majetku společnosti také objekt hotelu Zámeček, čímž by došlo k zajištění příjmů v budoucích obdobích. Jednotlivé navrhované varianty vycházejí z tohoto teoretického základu a liší se již pouze další účastí společnosti FREKOMOS s.r.o. ve společnosti CAMFI s.r.o. vklady dalších finančních prostředků.

Po důkladných analýzách je možné říci, že za podmínky úspěšného jednání mezi současným vedením společnosti a společností FREKOMOS s.r.o. je možné výše uvedené návrhy realizovat. Tímto by došlo ke stabilizaci celé velmi špatné situace ve společnosti CAMFI s.r.o. a zachování jejich dobrého jména.

V případě, že by nedošlo k realizaci tohoto záměru, bude společnost odkázána k úpadku. Tímto by došlo pouze k vypořádání závazků vůči zaměstnancům za neuhrazené mzdy a další závazky by navždy zůstaly neuhrazeny. Myslím si, že právě v závislosti na této skutečnosti by mohla společnost FREKOMOS s.r.o. souhlasit a přistoupit na výše uvedené možnosti.

V případě, že by došlo k uplatnění těchto návrhů, bych doporučoval vedení společnosti v budoucnosti více respektovat faktory rizik a doporučení plynoucí z dobře zvládnutého risk managementu.

Seznam použité literatury

Písemné zdroje

- (1) FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- (2) MRKVIČKA, J, KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vydání. Praha: ASPI, 2006. 228s. ISBN 80-7357-219-2
- (3) MUNZAR, V, ŠMÍD, M. *Účetnictví*. Praha: Grada Publishing a.s., 1996. ISBN 80-716-8848-7
- (4) SMEJKAL, V, RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 296s, ISBN 80-247-1667-4
- (5) SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-211-5
- (6) VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přeprac. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9

Internetové zdroje

- (7) (online) *České úřední standardy pro podnikatele*. Dostupné z <http://business.center.cz/business/finance/ucetnictvi/ceske-ucetni-standardy/podnikatele/012.aspx>
Poslední úprava 3. 5. 2011.
- (8) (online) *Nemovitosti v daňové evidenci*. Dostupné z <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=106580>
Poslední úprava 28. 4. 2011.
- (9) (online) *Odpisy hmotného majetku v účetnictví a daňové evidenci*. Dostupné z <http://www.podnikatel.cz/clanky/odpisy-hmotneho-majetku-v-UCE-a-dan-evidenci/>
Poslední úprava 30. 4. 2011.

- (10) (online) *Odpis pohledávek je možný u prokazatelně nedobytných*. Dostupné z <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuhrazene-pohledavky-v-ucetnictvi/>
Poslední úprava 7. 5. 2011.
- (11) (online) *Povinnost statutárního orgánu při vykazání záporného vlastního kapitálu*. Dostupné z http://www.tpa-horwath.cz/upload/files/PDF/Povinnosti_statutarniho_organu_JOB_7_08.pdf
Poslední úprava 27. 4. 2011.
- (12) (online) *Role managementu společnosti v hospodářské krizi*. Dostupné z <http://www.svehlik.cz/downloads/P2728151649.pdf>
Poslední úprava 25. 4. 2011.
- (13) (online) *SLEPT analýza*. Dostupné z <http://www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2152>
Poslední úprava 26. 4. 2011.
- (14) (online) *Správa vkladu vlastního kapitálu*. Dostupné z <http://www.epravo.cz/top/clanky/sprava-vkladu-zakladniho-kapitalu-34935.html>
Poslední úprava 2. 5. 2011.
- (15) (online) *Vklad nemovitosti do základního kapitálu obchodních společností*. Dostupné z <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=5313>
Poslední úprava 2. 5. 2011.
- (16) (online) *Vlastní kapitál*. Dostupné z <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=3632&zor=1>
Poslední úprava 2. 5. 2011.
- (online) *Zákon o konkursu a vyrovnání*. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/konkurs/cast1.aspx>
Poslední úprava 8. 5. 2011.

(17) (online) *Zvýšení základního kapitálu ve společnosti s ručením omezeným.*

Dostupné z

<http://www.e-advokacie.cz/cz/clanky/obchodni-pravo/zvyseni-zakladniho-kapitalu-ve-spolecnosti-s-rucenim-omezenym.html>

Poslední úprava 5. 5. 2011.

Seznam tabulek

TABULKA 1 - HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIVA.....	47
TABULKA 2 - HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIVA.....	47
TABULKA 3 - VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIVA	48
TABULKA 4 - VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIVA	48
TABULKA 5 - HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	49
TABULKA 6 - UKAZATELE AKTIVITY	50
TABULKA 7 - ROZDÍLOVÉ UKAZATELE	51
TABULKA 8 - UKAZATELE LIKVIDITY	52
TABULKA 9 - UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	53
TABULKA 10 - UKAZATELE RENTABILITY.....	55
TABULKA 11 - ALTMANŮV MODEL Z-SKÓRE	56
TABULKA 12 - INDEX DŮVĚRYHODNOSTI IN05	57
TABULKA 13 - PŘEHLED PENĚŽNÍCH PŘÍJMŮ VARIANTY 1 V TIS. KČ.....	67
TABULKA 14 - PŘEHLED PENĚŽNÍCH PŘÍJMŮ VARIANTY 2 V TIS. KČ.....	70
TABULKA 15 - PŘEHLED PENĚŽNÍCH PŘÍJMŮ VARIANTY 3 V TIS. KČ.....	73
TABULKA 16 - DOBY NÁVRATNOSTI VARIANT.....	74
TABULKA 17 - ČISTÉ SOUČASNÉ HODNOTY VARIANT	74
TABULKA 18 - INDEXY ZISKOVOSTI VARIANT	75
TABULKA 19 - VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTA VARIANT	75
TABULKA 20 – MATICE ZOHLEDŇUJÍCÍ MOŽNÁ RIZIKA	79
TABULKA 21 - HARMONOGRAM PRŮBĚHU REALIZACE PROJEKTU.....	81

Seznam grafů

GRAF 1 - VÝVOJ POČTU OBYVATEL V LETECH 2003 – 2010 NA ÚZEMÍ ČR.....	37
GRAF 2 - POMĚR NOVĚ NAROZENÝCH K ZEMŘELÝM V LETECH 2003 – 2010 NA ÚZEMÍ ČR	38

GRAF 3 - VÝVOJ PŘÍSTĚHOVALÝCH V LETECH 2003 – 2010 NA ÚZEMÍ ČR.....	39
GRAF 4 - VÝVOJ NEZAMĚSTNANOSTI V LETECH 2003 - 2010 NA ÚZEMÍ ČR.....	40
GRAF 5 - VÝVOJ PRŮMĚRNÉ HRUBÉ MZDY V LETECH 2003 - 2010 NA ÚZEMÍ ČR.....	41
GRAF 6 - VÝVOJ PRŮMĚRNÉ MÍRY INFLACE V LETECH 2003 - 2010 NA ÚZEMÍ ČR.....	42
GRAF 7 - VÝVOJ HDP V LETECH 2003 - 2010 NA ÚZEMÍ ČR.....	43
GRAF 8 - VÝVOJ UKAZATELŮ LIKVIDITY V LETECH 2005 – 2010.....	53
GRAF 9 - VÝVOJ UKAZATELŮ ZADLUŽENOSTI V LETECH 2005 – 2010.....	54
GRAF 10 - MINULÝ A BUDOUCÍ VÝVOJ VYBRANÝCH UKAZATELŮ PODLE VARIANTY 1.....	76

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 - LOGO SPOLEČNOSTI.....	13
-----------------------------------	----

Seznam rovnic

ROVNICE 1 - DOBA NÁVRATNOSTI.....	30
ROVNICE 2 - ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA.....	31
ROVNICE 3 - INDEX RENTABILITY.....	32
ROVNICE 4 - VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO.....	32

Seznam příloh

PŘÍLOHA Č. 1 – PŘEHLED NUTNÝCH INVESTIC PRO DOKONČENÍ REKONSTRUKCE.....	90
PŘÍLOHA Č. 2 - SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ VARIANTA 1.....	91
PŘÍLOHA Č. 3 - SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ VARIANTA 2.....	93
PŘÍLOHA Č. 4 - SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ VARIANTA 3.....	96
PŘÍLOHA Č. 5 - PLÁNOVANÝ PŘEHLED AKTIV A PASIV DLE VARIANTY 1 V TIS. KČ.....	99
PŘÍLOHA Č. 6 - PŘEHLED AKTIV A PASIV SPOLEČNOSTI ZA ROKY 2005 – 2010.....	100
PŘÍLOHA Č. 7 – LOKALITA OBJEKTU HOTEL ZÁMEČEK.....	101
PŘÍLOHA Č. 8 – HISTORICKÁ FOTOGRAFIE OBJEKTU HOTEL ZÁMEČEK.....	102

Příloha č. 1 – Přehled nutných investic pro dokončení rekonstrukce

Venkovní úpravy	
Obrubníky a lemy	120 000 Kč
Položení dlažby	620 000 Kč
Dětské hřiště	17 000 Kč
Výstavba chodníků	30 000 Kč
Výsadba trávníku a drobných dřevin	25 000 Kč
Ostatní rostlinný materiál	100 000 Kč
Materiál	700 000 Kč
Vnitřní úpravy	
Trezor	50 000 Kč
Schodolez pro hendikepované	65 000 Kč
Multifunkční tiskárna IC	53 000 Kč
Komody	80 000 Kč
Serverovna	130 000 Kč
Telefony	7 500 Kč
Postele	140 000 Kč
Stoly	60 000 Kč
Pohovky	76 000 Kč
Skříně	230 000 Kč
Dekorační prvky	56 000 Kč
LCD televizory	135 000 Kč
Trezory	5 000 Kč
Milibary	16 000 Kč
Ostatní	284 500 Kč

Příloha č. 2 - Splátkový kalendář varianta 1

Rok	Období	Úvěr (PS)	Úrok	Úmor	Platba	Úvěr (KS)
1	1	5 821 230,00	20 616,86	87 247,95	107 864,81	5 733 982,05
	2	5 733 982,05	20 307,85	87 556,95	107 864,81	5 646 425,10
	3	5 646 425,10	19 997,76	87 867,05	107 864,81	5 558 558,05
	4	5 558 558,05	19 686,56	88 178,25	107 864,81	5 470 379,80
	5	5 470 379,80	19 374,26	88 490,54	107 864,81	5 381 889,26
	6	5 381 889,26	19 060,86	88 803,95	107 864,81	5 293 085,31
	7	5 293 085,31	18 746,34	89 118,46	107 864,81	5 203 966,84
	8	5 203 966,84	18 430,72	89 434,09	107 864,81	5 114 532,75
	9	5 114 532,75	18 113,97	89 750,84	107 864,81	5 024 781,92
	10	5 024 781,92	17 796,10	90 068,70	107 864,81	4 934 713,21
	11	4 934 713,21	17 477,11	90 387,70	107 864,81	4 844 325,52
	12	4 844 325,52	17 156,99	90 707,82	107 864,81	4 753 617,70
2	13	4 753 617,70	16 835,73	91 029,08	107 864,81	4 662 588,62
	14	4 662 588,62	16 513,33	91 351,47	107 864,81	4 571 237,15
	15	4 571 237,15	16 189,80	91 675,01	107 864,81	4 479 562,14
	16	4 479 562,14	15 865,12	91 999,69	107 864,81	4 387 562,45
	17	4 387 562,45	15 539,28	92 325,52	107 864,81	4 295 236,93
	18	4 295 236,93	15 212,30	92 652,51	107 864,81	4 202 584,42
	19	4 202 584,42	14 884,15	92 980,65	107 864,81	4 109 603,77
	20	4 109 603,77	14 554,85	93 309,96	107 864,81	4 016 293,81
	21	4 016 293,81	14 224,37	93 640,43	107 864,81	3 922 653,38
	22	3 922 653,38	13 892,73	93 972,08	107 864,81	3 828 681,30
	23	3 828 681,30	13 559,91	94 304,89	107 864,81	3 734 376,41
	24	3 734 376,41	13 225,92	94 638,89	107 864,81	3 639 737,52
3	25	3 639 737,52	12 890,74	94 974,07	107 864,81	3 544 763,45
	26	3 544 763,45	12 554,37	95 310,44	107 864,81	3 449 453,01
	27	3 449 453,01	12 216,81	95 647,99	107 864,81	3 353 805,02
	28	3 353 805,02	11 878,06	95 986,75	107 864,81	3 257 818,27
	29	3 257 818,27	11 538,11	96 326,70	107 864,81	3 161 491,57
	30	3 161 491,57	11 196,95	96 667,86	107 864,81	3 064 823,72
	31	3 064 823,72	10 854,58	97 010,22	107 864,81	2 967 813,49
	32	2 967 813,49	10 511,01	97 353,80	107 864,81	2 870 459,69
	33	2 870 459,69	10 166,21	97 698,59	107 864,81	2 772 761,10
	34	2 772 761,10	9 820,20	98 044,61	107 864,81	2 674 716,49
	35	2 674 716,49	9 472,95	98 391,85	107 864,81	2 576 324,64
	36	2 576 324,64	9 124,48	98 740,32	107 864,81	2 477 584,31
4	37	2 477 584,31	8 774,78	99 090,03	107 864,81	2 378 494,28

	38	2 378 494,28	8 423,83	99 440,97	107 864,81	2 279 053,31
	39	2 279 053,31	8 071,65	99 793,16	107 864,81	2 179 260,15
	40	2 179 260,15	7 718,21	100 146,59	107 864,81	2 079 113,56
	41	2 079 113,56	7 363,53	100 501,28	107 864,81	1 978 612,28
	42	1 978 612,28	7 007,59	100 857,22	107 864,81	1 877 755,06
	43	1 877 755,06	6 650,38	101 214,42	107 864,81	1 776 540,64
	44	1 776 540,64	6 291,91	101 572,89	107 864,81	1 674 967,75
	45	1 674 967,75	5 932,18	101 932,63	107 864,81	1 573 035,12
	46	1 573 035,12	5 571,17	102 293,64	107 864,81	1 470 741,48
	47	1 470 741,48	5 208,88	102 655,93	107 864,81	1 368 085,55
	48	1 368 085,55	4 845,30	103 019,50	107 864,81	1 265 066,04
5	49	1 265 066,04	4 480,44	103 384,36	107 864,81	1 161 681,68
	50	1 161 681,68	4 114,29	103 750,52	107 864,81	1 057 931,16
	51	1 057 931,16	3 746,84	104 117,97	107 864,81	953 813,20
	52	953 813,20	3 378,09	104 486,72	107 864,81	849 326,48
	53	849 326,48	3 008,03	104 856,77	107 864,81	744 469,70
	54	744 469,70	2 636,66	105 228,14	107 864,81	639 241,56
	55	639 241,56	2 263,98	105 600,83	107 864,81	533 640,73
	56	533 640,73	1 889,98	105 974,83	107 864,81	427 665,91
	57	427 665,91	1 514,65	106 350,16	107 864,81	321 315,75
	58	321 315,75	1 137,99	106 726,81	107 864,81	214 588,94
	59	214 588,94	760,00	107 104,80	107 864,81	107 484,13
	60	107 484,13	380,67	107 484,13	107 864,81	0,00

Příloha č. 3 - Splátkový kalendář varianta 2

Rok	Období	Úvěr (PS)	Úrok	Úmor	Platba	Úvěr (KS)
1	1	8 821 230,00	40 430,64	55 302,89	95 733,53	8 765 927,11
	2	8 765 927,11	40 177,17	55 556,36	95 733,53	8 710 370,75
	3	8 710 370,75	39 922,53	55 810,99	95 733,53	8 654 559,76
	4	8 654 559,76	39 666,73	56 066,79	95 733,53	8 598 492,96
	5	8 598 492,96	39 409,76	56 323,77	95 733,53	8 542 169,20
	6	8 542 169,20	39 151,61	56 581,92	95 733,53	8 485 587,28
	7	8 485 587,28	38 892,28	56 841,25	95 733,53	8 428 746,03
	8	8 428 746,03	38 631,75	57 101,77	95 733,53	8 371 644,26
	9	8 371 644,26	38 370,04	57 363,49	95 733,53	8 314 280,77
	10	8 314 280,77	38 107,12	57 626,41	95 733,53	8 256 654,36
	11	8 256 654,36	37 843,00	57 890,53	95 733,53	8 198 763,83
	12	8 198 763,83	37 577,67	58 155,86	95 733,53	8 140 607,98
2	13	8 140 607,98	37 311,12	58 422,41	95 733,53	8 082 185,57
	14	8 082 185,57	37 043,35	58 690,18	95 733,53	8 023 495,40
	15	8 023 495,40	36 774,35	58 959,17	95 733,53	7 964 536,22
	16	7 964 536,22	36 504,12	59 229,40	95 733,53	7 905 306,82
	17	7 905 306,82	36 232,66	59 500,87	95 733,53	7 845 805,95
	18	7 845 805,95	35 959,94	59 773,58	95 733,53	7 786 032,37
	19	7 786 032,37	35 685,98	60 047,54	95 733,53	7 725 984,83
	20	7 725 984,83	35 410,76	60 322,76	95 733,53	7 665 662,06
	21	7 665 662,06	35 134,28	60 599,24	95 733,53	7 605 062,82
	22	7 605 062,82	34 856,54	60 876,99	95 733,53	7 544 185,83
	23	7 544 185,83	34 577,52	61 156,01	95 733,53	7 483 029,83
	24	7 483 029,83	34 297,22	61 436,31	95 733,53	7 421 593,52
3	25	7 421 593,52	34 015,64	61 717,89	95 733,53	7 359 875,63
	26	7 359 875,63	33 732,76	62 000,76	95 733,53	7 297 874,87
	27	7 297 874,87	33 448,59	62 284,93	95 733,53	7 235 589,94
	28	7 235 589,94	33 163,12	62 570,41	95 733,53	7 173 019,53
	29	7 173 019,53	32 876,34	62 857,19	95 733,53	7 110 162,35
	30	7 110 162,35	32 588,24	63 145,28	95 733,53	7 047 017,06
	31	7 047 017,06	32 298,83	63 434,70	95 733,53	6 983 582,37
	32	6 983 582,37	32 008,09	63 725,44	95 733,53	6 919 856,93
	33	6 919 856,93	31 716,01	64 017,51	95 733,53	6 855 839,41
	34	6 855 839,41	31 422,60	64 310,93	95 733,53	6 791 528,48
	35	6 791 528,48	31 127,84	64 605,69	95 733,53	6 726 922,79
	36	6 726 922,79	30 831,73	64 901,80	95 733,53	6 662 021,00
4	37	6 662 021,00	30 534,26	65 199,26	95 733,53	6 596 821,74
	38	6 596 821,74	30 235,43	65 498,09	95 733,53	6 531 323,64
	39	6 531 323,64	29 935,23	65 798,29	95 733,53	6 465 525,35
	40	6 465 525,35	29 633,66	66 099,87	95 733,53	6 399 425,48
	41	6 399 425,48	29 330,70	66 402,83	95 733,53	6 333 022,66
	42	6 333 022,66	29 026,35	66 707,17	95 733,53	6 266 315,48
	43	6 266 315,48	28 720,61	67 012,91	95 733,53	6 199 302,57

	44	6 199 302,57	28 413,47	67 320,06	95 733,53	6 131 982,52
	45	6 131 982,52	28 104,92	67 628,61	95 733,53	6 064 353,91
	46	6 064 353,91	27 794,96	67 938,57	95 733,53	5 996 415,34
	47	5 996 415,34	27 483,57	68 249,96	95 733,53	5 928 165,38
	48	5 928 165,38	27 170,76	68 562,77	95 733,53	5 859 602,62
5	49	5 859 602,62	26 856,51	68 877,01	95 733,53	5 790 725,60
	50	5 790 725,60	26 540,83	69 192,70	95 733,53	5 721 532,90
	51	5 721 532,90	26 223,69	69 509,83	95 733,53	5 652 023,07
	52	5 652 023,07	25 905,11	69 828,42	95 733,53	5 582 194,65
	53	5 582 194,65	25 585,06	70 148,47	95 733,53	5 512 046,18
	54	5 512 046,18	25 263,54	70 469,98	95 733,53	5 441 576,20
	55	5 441 576,20	24 940,56	70 792,97	95 733,53	5 370 783,23
	56	5 370 783,23	24 616,09	71 117,44	95 733,53	5 299 665,80
	57	5 299 665,80	24 290,13	71 443,39	95 733,53	5 228 222,40
	58	5 228 222,40	23 962,69	71 770,84	95 733,53	5 156 451,56
	59	5 156 451,56	23 633,74	72 099,79	95 733,53	5 084 351,77
	60	5 084 351,77	23 303,28	72 430,25	95 733,53	5 011 921,53
6	61	5 011 921,53	22 971,31	72 762,22	95 733,53	4 939 159,31
	62	4 939 159,31	22 637,81	73 095,71	95 733,53	4 866 063,60
	63	4 866 063,60	22 302,79	73 430,73	95 733,53	4 792 632,86
	64	4 792 632,86	21 966,23	73 767,29	95 733,53	4 718 865,57
	65	4 718 865,57	21 628,13	74 105,39	95 733,53	4 644 760,18
	66	4 644 760,18	21 288,48	74 445,04	95 733,53	4 570 315,14
	67	4 570 315,14	20 947,28	74 786,25	95 733,53	4 495 528,89
	68	4 495 528,89	20 604,51	75 129,02	95 733,53	4 420 399,87
	69	4 420 399,87	20 260,17	75 473,36	95 733,53	4 344 926,51
	70	4 344 926,51	19 914,25	75 819,28	95 733,53	4 269 107,23
	71	4 269 107,23	19 566,74	76 166,78	95 733,53	4 192 940,45
	72	4 192 940,45	19 217,64	76 515,88	95 733,53	4 116 424,56
7	73	4 116 424,56	18 866,95	76 866,58	95 733,53	4 039 557,98
	74	4 039 557,98	18 514,64	77 218,89	95 733,53	3 962 339,10
	75	3 962 339,10	18 160,72	77 572,81	95 733,53	3 884 766,29
	76	3 884 766,29	17 805,18	77 928,35	95 733,53	3 806 837,95
	77	3 806 837,95	17 448,01	78 285,52	95 733,53	3 728 552,43
	78	3 728 552,43	17 089,20	78 644,33	95 733,53	3 649 908,10
	79	3 649 908,10	16 728,75	79 004,78	95 733,53	3 570 903,32
	80	3 570 903,32	16 366,64	79 366,89	95 733,53	3 491 536,43
	81	3 491 536,43	16 002,88	79 730,65	95 733,53	3 411 805,78
	82	3 411 805,78	15 637,44	80 096,08	95 733,53	3 331 709,70
	83	3 331 709,70	15 270,34	80 463,19	95 733,53	3 251 246,51
	84	3 251 246,51	14 901,55	80 831,98	95 733,53	3 170 414,53
8	85	3 170 414,53	14 531,07	81 202,46	95 733,53	3 089 212,07
	86	3 089 212,07	14 158,89	81 574,64	95 733,53	3 007 637,44
	87	3 007 637,44	13 785,00	81 948,52	95 733,53	2 925 688,91
	88	2 925 688,91	13 409,41	82 324,12	95 733,53	2 843 364,80
	89	2 843 364,80	13 032,09	82 701,44	95 733,53	2 760 663,36

	90	2 760 663,36	12 653,04	83 080,49	95 733,53	2 677 582,87
	91	2 677 582,87	12 272,25	83 461,27	95 733,53	2 594 121,60
	92	2 594 121,60	11 889,72	83 843,80	95 733,53	2 510 277,80
	93	2 510 277,80	11 505,44	84 228,09	95 733,53	2 426 049,71
	94	2 426 049,71	11 119,39	84 614,13	95 733,53	2 341 435,58
	95	2 341 435,58	10 731,58	85 001,95	95 733,53	2 256 433,64
	96	2 256 433,64	10 341,99	85 391,54	95 733,53	2 171 042,10
9	97	2 171 042,10	9 950,61	85 782,92	95 733,53	2 085 259,18
	98	2 085 259,18	9 557,44	86 176,09	95 733,53	1 999 083,09
	99	1 999 083,09	9 162,46	86 571,06	95 733,53	1 912 512,03
	100	1 912 512,03	8 765,68	86 967,85	95 733,53	1 825 544,19
	101	1 825 544,19	8 367,08	87 366,45	95 733,53	1 738 177,74
	102	1 738 177,74	7 966,65	87 766,88	95 733,53	1 650 410,86
	103	1 650 410,86	7 564,38	88 169,14	95 733,53	1 562 241,72
	104	1 562 241,72	7 160,27	88 573,25	95 733,53	1 473 668,47
	105	1 473 668,47	6 754,31	88 979,21	95 733,53	1 384 689,25
	106	1 384 689,25	6 346,49	89 387,03	95 733,53	1 295 302,22
	107	1 295 302,22	5 936,80	89 796,72	95 733,53	1 205 505,50
	108	1 205 505,50	5 525,23	90 208,29	95 733,53	1 115 297,20
10	109	1 115 297,20	5 111,78	90 621,75	95 733,53	1 024 675,46
	110	1 024 675,46	4 696,43	91 037,10	95 733,53	933 638,36
	111	933 638,36	4 279,18	91 454,35	95 733,53	842 184,01
	112	842 184,01	3 860,01	91 873,52	95 733,53	750 310,50
	113	750 310,50	3 438,92	92 294,60	95 733,53	658 015,89
	114	658 015,89	3 015,91	92 717,62	95 733,53	565 298,27
	115	565 298,27	2 590,95	93 142,58	95 733,53	472 155,70
	116	472 155,70	2 164,05	93 569,48	95 733,53	378 586,22
	117	378 586,22	1 735,19	93 998,34	95 733,53	284 587,88
	118	284 587,88	1 304,36	94 429,16	95 733,53	190 158,71
	119	190 158,71	871,56	94 861,97	95 733,53	95 296,75
	120	95 296,75	436,78	95 296,75	95 733,53	0,00

Příloha č. 4 - Splátkový kalendář varianta 3

Rok	Období	Úvěr (PS)	Úrok	Úmor	Platba	Úvěr (KS)
1	1	16 948 910,00	77 682,50	106 257,71	183 940,21	16 842 652,29
	2	16 842 652,29	77 195,49	106 744,72	183 940,21	16 735 907,57
	3	16 735 907,57	76 706,24	107 233,97	183 940,21	16 628 673,60
	4	16 628 673,60	76 214,75	107 725,46	183 940,21	16 520 948,14
	5	16 520 948,14	75 721,01	108 219,20	183 940,21	16 412 728,94
	6	16 412 728,94	75 225,01	108 715,20	183 940,21	16 304 013,74
	7	16 304 013,74	74 726,73	109 213,48	183 940,21	16 194 800,26
	8	16 194 800,26	74 226,17	109 714,04	183 940,21	16 085 086,21
	9	16 085 086,21	73 723,31	110 216,90	183 940,21	15 974 869,31
	10	15 974 869,31	73 218,15	110 722,06	183 940,21	15 864 147,25
	11	15 864 147,25	72 710,67	111 229,54	183 940,21	15 752 917,72
	12	15 752 917,72	72 200,87	111 739,34	183 940,21	15 641 178,38
2	13	15 641 178,38	71 688,73	112 251,48	183 940,21	15 528 926,90
	14	15 528 926,90	71 174,25	112 765,96	183 940,21	15 416 160,94
	15	15 416 160,94	70 657,40	113 282,81	183 940,21	15 302 878,13
	16	15 302 878,13	70 138,19	113 802,02	183 940,21	15 189 076,11
	17	15 189 076,11	69 616,60	114 323,61	183 940,21	15 074 752,50
	18	15 074 752,50	69 092,62	114 847,60	183 940,21	14 959 904,90
	19	14 959 904,90	68 566,23	115 373,98	183 940,21	14 844 530,92
	20	14 844 530,92	68 037,43	115 902,78	183 940,21	14 728 628,14
	21	14 728 628,14	67 506,21	116 434,00	183 940,21	14 612 194,14
	22	14 612 194,14	66 972,56	116 967,66	183 940,21	14 495 226,49
	23	14 495 226,49	66 436,45	117 503,76	183 940,21	14 377 722,73
	24	14 377 722,73	65 897,90	118 042,32	183 940,21	14 259 680,41
3	25	14 259 680,41	65 356,87	118 583,34	183 940,21	14 141 097,07
	26	14 141 097,07	64 813,36	119 126,85	183 940,21	14 021 970,22
	27	14 021 970,22	64 267,36	119 672,85	183 940,21	13 902 297,37
	28	13 902 297,37	63 718,86	120 221,35	183 940,21	13 782 076,02
	29	13 782 076,02	63 167,85	120 772,36	183 940,21	13 661 303,66
	30	13 661 303,66	62 614,31	121 325,90	183 940,21	13 539 977,76
	31	13 539 977,76	62 058,23	121 881,98	183 940,21	13 418 095,77
	32	13 418 095,77	61 499,61	122 440,61	183 940,21	13 295 655,17
	33	13 295 655,17	60 938,42	123 001,79	183 940,21	13 172 653,38
	34	13 172 653,38	60 374,66	123 565,55	183 940,21	13 049 087,83
	35	13 049 087,83	59 808,32	124 131,89	183 940,21	12 924 955,93
	36	12 924 955,93	59 239,38	124 700,83	183 940,21	12 800 255,10
4	37	12 800 255,10	58 667,84	125 272,38	183 940,21	12 674 982,73
	38	12 674 982,73	58 093,67	125 846,54	183 940,21	12 549 136,19
	39	12 549 136,19	57 516,87	126 423,34	183 940,21	12 422 712,85
	40	12 422 712,85	56 937,43	127 002,78	183 940,21	12 295 710,07
	41	12 295 710,07	56 355,34	127 584,87	183 940,21	12 168 125,20
	42	12 168 125,20	55 770,57	128 169,64	183 940,21	12 039 955,56
	43	12 039 955,56	55 183,13	128 757,08	183 940,21	11 911 198,48

	44	11 911 198,48	54 592,99	129 347,22	183 940,21	11 781 851,26
	45	11 781 851,26	54 000,15	129 940,06	183 940,21	11 651 911,20
	46	11 651 911,20	53 404,59	130 535,62	183 940,21	11 521 375,58
	47	11 521 375,58	52 806,30	131 133,91	183 940,21	11 390 241,67
	48	11 390 241,67	52 205,27	131 734,94	183 940,21	11 258 506,73
5	49	11 258 506,73	51 601,49	132 338,72	183 940,21	11 126 168,01
	50	11 126 168,01	50 994,94	132 945,28	183 940,21	10 993 222,74
	51	10 993 222,74	50 385,60	133 554,61	183 940,21	10 859 668,13
	52	10 859 668,13	49 773,48	134 166,73	183 940,21	10 725 501,40
	53	10 725 501,40	49 158,55	134 781,66	183 940,21	10 590 719,73
	54	10 590 719,73	48 540,80	135 399,41	183 940,21	10 455 320,32
	55	10 455 320,32	47 920,22	136 019,99	183 940,21	10 319 300,33
	56	10 319 300,33	47 296,79	136 643,42	183 940,21	10 182 656,91
	57	10 182 656,91	46 670,51	137 269,70	183 940,21	10 045 387,21
	58	10 045 387,21	46 041,36	137 898,85	183 940,21	9 907 488,35
	59	9 907 488,35	45 409,32	138 530,89	183 940,21	9 768 957,46
	60	9 768 957,46	44 774,39	139 165,82	183 940,21	9 629 791,64
6	61	9 629 791,64	44 136,55	139 803,67	183 940,21	9 489 987,97
	62	9 489 987,97	43 495,78	140 444,43	183 940,21	9 349 543,54
	63	9 349 543,54	42 852,07	141 088,14	183 940,21	9 208 455,40
	64	9 208 455,40	42 205,42	141 734,79	183 940,21	9 066 720,61
	65	9 066 720,61	41 555,80	142 384,41	183 940,21	8 924 336,20
	66	8 924 336,20	40 903,21	143 037,00	183 940,21	8 781 299,20
	67	8 781 299,20	40 247,62	143 692,59	183 940,21	8 637 606,61
	68	8 637 606,61	39 589,03	144 351,18	183 940,21	8 493 255,43
	69	8 493 255,43	38 927,42	145 012,79	183 940,21	8 348 242,63
	70	8 348 242,63	38 262,78	145 677,43	183 940,21	8 202 565,20
	71	8 202 565,20	37 595,09	146 345,12	183 940,21	8 056 220,08
	72	8 056 220,08	36 924,34	147 015,87	183 940,21	7 909 204,21
7	73	7 909 204,21	36 250,52	147 689,69	183 940,21	7 761 514,52
	74	7 761 514,52	35 573,61	148 366,60	183 940,21	7 613 147,91
	75	7 613 147,91	34 893,59	149 046,62	183 940,21	7 464 101,30
	76	7 464 101,30	34 210,46	149 729,75	183 940,21	7 314 371,55
	77	7 314 371,55	33 524,20	150 416,01	183 940,21	7 163 955,54
	78	7 163 955,54	32 834,80	151 105,42	183 940,21	7 012 850,12
	79	7 012 850,12	32 142,23	151 797,98	183 940,21	6 861 052,14
	80	6 861 052,14	31 446,49	152 493,72	183 940,21	6 708 558,42
	81	6 708 558,42	30 747,56	153 192,65	183 940,21	6 555 365,77
	82	6 555 365,77	30 045,43	153 894,79	183 940,21	6 401 470,98
	83	6 401 470,98	29 340,08	154 600,14	183 940,21	6 246 870,85
	84	6 246 870,85	28 631,49	155 308,72	183 940,21	6 091 562,13
8	85	6 091 562,13	27 919,66	156 020,55	183 940,21	5 935 541,57
	86	5 935 541,57	27 204,57	156 735,65	183 940,21	5 778 805,93
	87	5 778 805,93	26 486,19	157 454,02	183 940,21	5 621 351,91
	88	5 621 351,91	25 764,53	158 175,68	183 940,21	5 463 176,23
	89	5 463 176,23	25 039,56	158 900,65	183 940,21	5 304 275,57

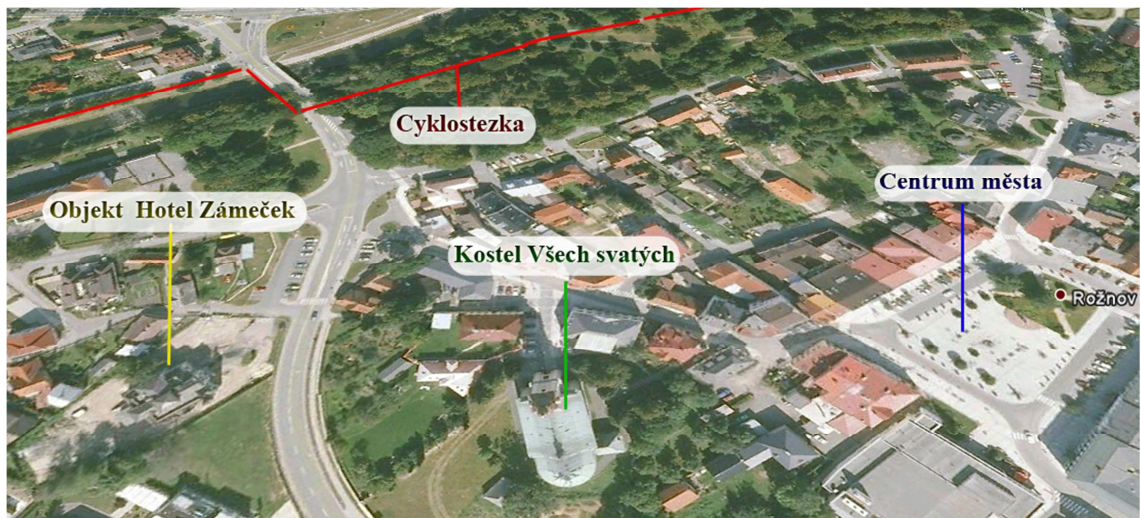
	90	5 304 275,57	24 311,26	159 628,95	183 940,21	5 144 646,62
	91	5 144 646,62	23 579,63	160 360,58	183 940,21	4 984 286,04
	92	4 984 286,04	22 844,64	161 095,57	183 940,21	4 823 190,48
	93	4 823 190,48	22 106,29	161 833,92	183 940,21	4 661 356,55
	94	4 661 356,55	21 364,55	162 575,66	183 940,21	4 498 780,89
	95	4 498 780,89	20 619,41	163 320,80	183 940,21	4 335 460,09
	96	4 335 460,09	19 870,86	164 069,35	183 940,21	4 171 390,74
9	97	4 171 390,74	19 118,87	164 821,34	183 940,21	4 006 569,40
	98	4 006 569,40	18 363,44	165 576,77	183 940,21	3 840 992,63
	99	3 840 992,63	17 604,55	166 335,66	183 940,21	3 674 656,97
	100	3 674 656,97	16 842,18	167 098,03	183 940,21	3 507 558,94
	101	3 507 558,94	16 076,31	167 863,90	183 940,21	3 339 695,04
	102	3 339 695,04	15 306,94	168 633,28	183 940,21	3 171 061,76
	103	3 171 061,76	14 534,03	169 406,18	183 940,21	3 001 655,58
	104	3 001 655,58	13 757,59	170 182,62	183 940,21	2 831 472,96
	105	2 831 472,96	12 977,58	170 962,63	183 940,21	2 660 510,33
	106	2 660 510,33	12 194,01	171 746,21	183 940,21	2 488 764,13
	107	2 488 764,13	11 406,84	172 533,38	183 940,21	2 316 230,75
	108	2 316 230,75	10 616,06	173 324,15	183 940,21	2 142 906,60
10	109	2 142 906,60	9 821,66	174 118,56	183 940,21	1 968 788,04
	110	1 968 788,04	9 023,61	174 916,60	183 940,21	1 793 871,44
	111	1 793 871,44	8 221,91	175 718,30	183 940,21	1 618 153,14
	112	1 618 153,14	7 416,54	176 523,68	183 940,21	1 441 629,46
	113	1 441 629,46	6 607,47	177 332,74	183 940,21	1 264 296,72
	114	1 264 296,72	5 794,69	178 145,52	183 940,21	1 086 151,20
	115	1 086 151,20	4 978,19	178 962,02	183 940,21	907 189,18
	116	907 189,18	4 157,95	179 782,26	183 940,21	727 406,92
	117	727 406,92	3 333,95	180 606,26	183 940,21	546 800,66
	118	546 800,66	2 506,17	181 434,04	183 940,21	365 366,61
	119	365 366,61	1 674,60	182 265,61	183 940,21	183 101,00
	120	183 101,00	839,21	183 101,00	183 940,21	0,00

Příloha č. 6 - Přehled aktiv a pasiv společnosti za roky 2005 – 2010

Rozvahy v letech 2005 - 2010 v tis. Kč						
Aktiva						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
AKTIVA CELKEM	5675	10601	22147	41310	35298	12032
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	4435	7519	19099	24911	25617	2912
Dlouhodobý nehmotný majetek	54	41	101	88	75	73
Dlouhodobý hmotný majetek	4261	7407	18786	24702	25334	2631
Dlouhodobý finanční majetek	120	71	212	121	209	209
Oběžná aktiva	1159	3075	2948	16323	9551	9028
Zásoby	0	0	248	5596	672	382
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	1051	2205	2262	10565	8802	8646
Krátkodobý finanční majetek	108	870	438	162	78	0
Časové rozlišení	81	7	100	76	130	91

Rozvahy v letech 2005 - 2010 v tis. Kč						
Pasiva						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PASIVA CELKEM	5675	10601	22147	41310	35298	12032
Vlastní kapitál	3768	2812	6592	10365	5047	-15317
Základní kapitál	4193	4193	4193	4193	4193	4193
Kapitálové fondy	-20	-69	72	-19	69	69
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	210	419	419
Výsledek hospodaření minulých let	0	-405	-1312	2118	5771	369
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-405	-907	3639	3863	-5405	-20367
Cizí zdroje	1895	7776	15541	30931	30251	27348
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	775	44	0
Krátkodobé závazky	988	6485	8855	21606	23367	21492
Bankovní úvěry a výpomoci	907	1219	6686	8550	6840	5856
Časové rozlišení	12	12	14	14	0	0

Příloha č. 7 – Lokalita objektu Hotel Zámeček



Příloha č. 8 – Historická fotografie objektu Hotel Zámeček

